



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN VENÄJÄLLÄ

Case: Finn-Korkki Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Emilia Korhonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

KORHONEN, EMILIA:

Liiketoiminnan kehittäminen Venäjällä
Case: Finn-Korkki Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 59 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia kansainvälistymistä käsitteenä ja Venäjää liiketoimintaympäristönä sekä kartoittaa case-yrityksen Venäjän toimintoja ja mahdollisia kehityskohteita. Case-yritys on hämeenlinnalainen pakkausalan yritys Finn-Korkki Oy, jossa kirjoittaja oli työharjoittelussa vuonna 2012. Finn-Korkki Oy valmistaa erilaisia pullonsulkimia teräksestä ja alumiinista ja vie tuotteitaan yli 40 maahan. Yrityksellä on ollut toimintaa Venäjällä jo noin kahdenkymmenen vuoden ajan, mutta idea opinnäytetyön toteutukseen lähti kirjoittajalta itseltään.

Opinnäytetyön ensimmäinen teoriakokonaisuus käsittelee kansainvälistymistä käsitteenä sekä kansainvälistymiseen liittyviä strategisia päätöksiä tuotteesta ja markkina-alueen ja operaatiomuodon valinnasta. Toinen teoriakokonaisuus on Venäjän toimintaympäristöanalyysi PESTE-mallin mukaan.

Työn empiriaosuudessa kartoitetaan case-yrityksen nykytilaa Venäjän toimintojen osalta, ja tutkitaan toimialaa sekä yleisesti että Venäjällä. Empiriaosuus on toteutettu haastattelemalla yrityksen vientimarkkinoinnista vastaavaa työntekijää sekä venäläistä agenttia. Haastatteluiden päätavoite oli saada mahdollisimman kattava käsitys pakkausalaista yleisesti ja Venäjällä sekä case-yrityksen nykyisistä Venäjän toiminnoista.

Kehitysehdotukset perustuvat teoriaosuuteen, haastatteluihin ja kirjoittajan omaan kokemukseen. Merkittävin kehitysehdotus koskee saatavuutta. Työssä ehdotetaan uuden operaatiomuodon aloittamista Venäjällä. Tutkimuksen perusteella yrityksen tulisi myös kiinnittää huomiota markkinointiviestintään. Erityisen tärkeässä roolissa on näkyvyys internetissä, sillä internet on Venäjällä keskeinen väline B2B-markkinoinnissa.

Avainsanat: kansainvälistyminen, tuotestrategia, PESTE-analyysi, operaatiomuodot, pakkausteollisuus, Finn-Korkki Oy, Venäjä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

KORHONEN, EMILIA:

Developing Business Operations in
Russia
Case: Finn-Korkki Oy

Bachelor's Thesis in International Trade, 59 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study internationalisation as a concept and Russia as a business environment as well as to survey the case company's business operations in Russia and to identify possible development needs. The case company Finn-Korkki Oy is a packaging industry company from Hämeenlinna where the author of this study did her internship in 2012. Finn-Korkki Oy manufactures different types of bottle closures of steel and aluminium and exports its products to over 40 countries. The company has had business operations in Russia already approximately twenty years but the idea to implement this thesis was the author's initiative.

The first theoretical part of the thesis consists of the concept of internationalisation and internationalisation related strategic decisions about the product and the choice of the market area and operation form. The second theoretical part is an operational environment analysis of Russia according to the PESTE-model.

The empirical part of the thesis surveys the industry and the case company's current condition concerning its business operations in Russia. The empirical part is carried out by interviewing the Russian agent as well as an employee who is in charge of export marketing and sales at Finn-Korkki. The main goal of these interviews was to get a comprehensive picture of the packaging industry overall and in Russia, and the case company's current business operations in Russia.

The development suggestions are based on the theoretical section, the interviews and the work experience of the author of this thesis. The most remarkable development suggestion concerns availability and in this study starting a new operation form is suggested. Based on this study the case company should also pay attention to the marketing communications. The visibility on the Internet plays an especially important role since the Internet is a fundamental tool of B2B-marketing in Russia.

Key words: internationalisation, product strategy, PESTE-analysis, operation forms, packaging industry, Finn-Korkki Oy, Russia

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta	3
1.5	Työn rakenne	3
2	KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSI JA -STRATEGIA	5
2.1	Kansainvälistyminen käsitteenä	5
2.2	Miksi yritykset kansainvälistyvät?	6
2.3	Kansainvälistymisen edellytykset	7
2.4	Kansainvälistymisen strategia	9
2.4.1	Tuote	9
2.4.2	Kohdemarkkina-alue	11
2.4.3	Operaatiomuodot	14
2.4.3.1	Vientioperaatiot	15
2.4.3.2	Tytäryhtiöoperaatiot	19
2.4.3.3	Yhteistyöoperaatiot	20
3	VENÄJÄ LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	22
3.1	Maantieteelliset ominaisuudet lyhyesti	22
3.2	Poliittinen ja oikeudellinen toimintaympäristö	23
3.3	Taloudellinen toimintaympäristö	26
3.4	Sosiaalinen ja kulttuurillinen toimintaympäristö	28
3.4.1	Sosiaalinen toimintaympäristö	28
3.4.2	Kulttuurin ulottuvuudet Geert Hofsteden mukaan	30
3.4.3	Venäläinen tapakulttuuri	31
3.4.4	Korruptio	33
3.5	Teknologinen toimintaympäristö	33
3.6	Ekologinen toimintaympäristö	34
4	NYKYTILA-ANALYYSI, CASE: FINN-KORKKI OY	36
4.1	Perustiedot yrityksestä	36
4.1.1	Tuotteet	36
4.2	Toiminta Venäjällä	37
4.3	Toimiala	39

4.3.1	Toimiala Venäjällä	41
4.4	SWOT-analyysi: Finn-Korkki Oy:n toiminta Venäjällä	43
5	KEHITYSEHDOTUKSIA FINN-KORKKI OY:N VENÄJÄN TOIMIIN	47
5.1	Tuote	47
5.2	Hinta	48
5.3	Saatavuus ja jakelu	48
5.4	Markkinointiviestintä	49
5.5	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia	50
6	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle keväällä 2012 ajatuksesta alkaa tutkia suomalaisten yritysten etabloitumista Venäjälle. Tarkoituksena oli tehdä eräänlainen yleisluontoinen opas Hämeen seudun yrityksille. Idea kuitenkin selkiytyi, kun sain työharjoittelupaikan Finn-Korkki Oy:stä. Yritys ilmaisi kiinnostuksensa avustaa opinnäytetyössä, jos minua kiinnostava aihe löytyy. Kerroin ajatuksistani, ja Finn-Korkki Oy ryhtyi opinnäytetyön case-yritykseksi. Näin alkuperäinen idea kirjoittaa yritysmaailmaa hyödyttävä opas muuttui: ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä yleistäviä, kaikkia yrityksiä koskevia johtopäätöksiä teorian ja yhden yrityksen perusteella, vaan kohdistaa tutkimuksen pohjalta syntyneet uudet ideat nimenomaan case-yrityksen Venäjän toimintojen kehittämiseen.

Case-yritys Finn-Korkki Oy on noin neljäkymmentä ihmistä työllistävä hämäläinen pk-yritys, jolla oli jo valmiiksi toimintaa Venäjällä. Pääsin työssäni vienti- ja markkinointiassistenttina tutustumaan yrityksen Venäjän toimintoihin ihan käytännön tasolla, mikä täydensi tekemiäni haastatteluja hyvin ja auttoi minua muodostamaan oman perustellun mielipiteen.

Venäjä niin kielen ja kulttuurin kuin liiketoimintaympäristön näkökulmasta on kiehtonut minua koko opiskeluaikani. ”Venäjä on toinen maailma, siellä on toinen ajattelutapa, ja usein asiat etenevät epäloogisesti ja lait ovat ristiriitaiset” (Peltonen 2011), ja juuri sen takia Venäjä on mielestäni koko ajan ajankohtainen. Liiketoimintaympäristönä Venäjä on edelleen haastava, ja vaatii sinne mieliviltä yrityksiltä sitoutumista ja resursseja. Venäjä ja esimerkiksi EU tulevat kuitenkin hitaasti toisiaan vastaan: Venäjän lähes kaksikymmentävuotiset WTO-neuvottelut päättyivät 2011 loppuvuodesta Venäjän jäsenyyteen, minkä toivotaan selkiyttävän lainsäädäntöä sekä tuovan sääntöjä ja tasapainoa kaupankäynnin olosuhteisiin.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työllä on kolme päätavoitetta: tutkia ja selvittää kansainvälistymisprosessia ja yrityksen kansainvälistymisstrategiaa, tutkia Venäjää liiketoimintaympäristönä sekä kehittää case-yrityksen toimintaa Venäjällä.

Yrityksen kansainvälistymisstrategian osa-alueet ovat operaatiostrategia, tuotestrategia ja markkinastrategia (Pirnes & Kukkola 2002, 64). Työssä keskitytään tutkimaan erityisesti operaatiostrategiaa. Toinen työn kannalta tärkeä osa-alue on markkinastrategia, joka on hyvä johdatus toimintaympäristöanalyysiin Venäjästä. Rajauksen ulkopuolelle jäävät itsenäistyneet neuvostotasavallat ja muut venäjänkieliset alueet. Toisaalta koko Venäjä kohdealueena on hyvin haastava laajuutensa vuoksi. Lähialueet eli Karjala ja erityisesti Pietari ovat kuuma puheenaihe, mutta ei voida kuitenkaan pitää itsestäänselvyytenä sitä, että esimerkiksi Pietari olisi kaikille yrityksille ainoa ja paras vaihtoehto. Työssä keskitytään vain B2B-markkinointiin, koska tuotteen luonteen vuoksi volyymit kuluttajamarkkinoilla eivät ole riittävät.

Päätutkimusongelmat voidaan jakaa seuraaviin pienempiin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä tarkoittaa kansainvälistyminen?
- Miksi yritykset kansainvälistyvät?
- Mitä kansainvälistyminen edellyttää yritykseltä?
- Mitä toimia kansainvälistyminen vaatii tuotteen osalta?
- Millainen on kohdemarkkina-alueen valintaprosessi?
- Kuinka kohdemarkkina-aluetta voidaan analysoida?
- Mitkä tekijät vaikuttavat operaatiomuodon valintaan?
- Mitä ovat eri operaatiomuodot yleensä?
- Minkälainen on case-yrityksen tämänhetkinen toimintamalli Venäjällä?
- Minkälainen on toimiala, ja onko siinä havaittavissa joitakin selkeitä trendejä?
- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet valitulla markkina-alueella, ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia markkina-alue luo?

1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys koostuu kansainvälistymisen käsitteestä ja kansainvälistymisstrategiasta. Toinen tärkeä osa teoreettista viitekehystä on Venäjä. Venäjän tutkimus perustuu poliittiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen, teknologiseen, ekologiseen, lain ja kulttuurin näkökulmiin.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta

Tämä opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus, jossa käytetään deduktiivista lähestymistapaa. Tutkimus etenee alun suurista linjoista, eli yrityksen kansainvälistymisestä ja kansainvälistymisstrategiasta, valittuun kohdemarkkina-alueeseen ja edelleen pienimpään tutkittavaan kohteeseen eli case-yritykseen. Teoriaosuuden pohjalta tehdyt päätelmät ja kehitysehdotukset eivät päde yleisellä tasolla yritysmaailmassa, vaan ne ovat kohdistettu vain case-yritykseen.

Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat pääosin primaarisia lähteitä. Teoriaosuus perustuu tieto- ja oppikirjallisuuteen sekä ajankohtaisiin artikkeleihin.

Opinnäytetyön empiirinen osuus pohjautuu jo olemassa olevaan teoriaan.

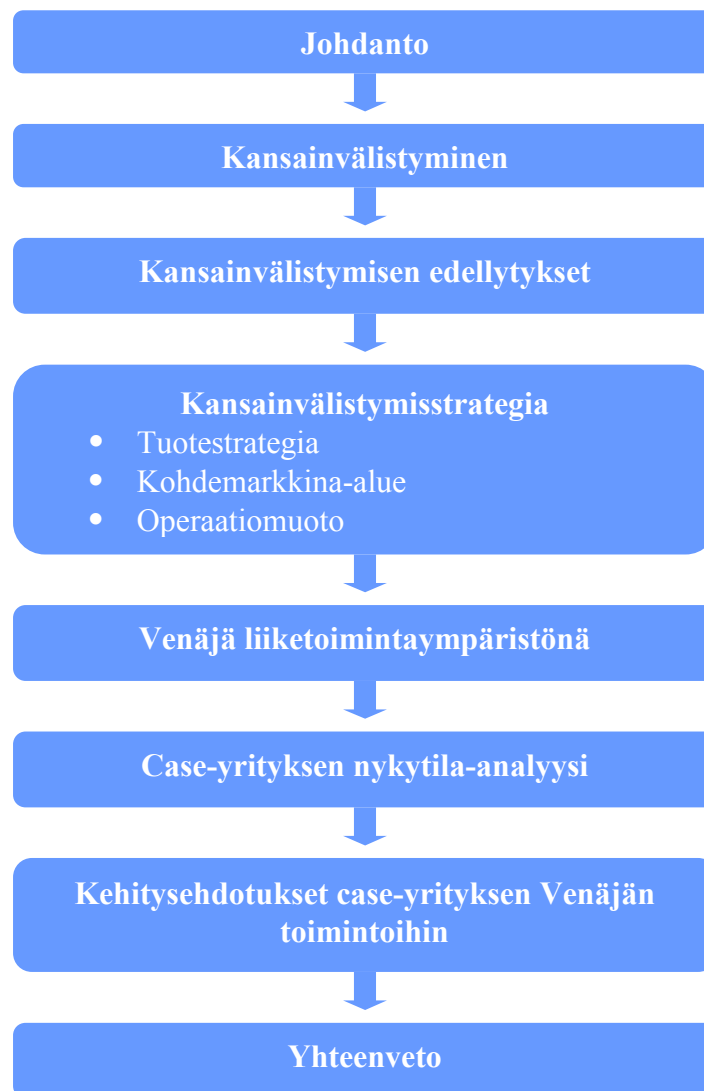
Empiirisen osuuden tiedonhankinnan kulmakivi ovat haastattelut, alan lehdet sekä kirjoittajan oma työkokemus.

1.5 Työn rakenne

Kuviosta 1. käy ilmi työn rakenne. Aluksi käydään läpi työn teoriaosuus, jolle case ja päätelmät perustuvat. Ensimmäisessä teoriakokonaisuudessa käydään läpi olennaisia käsitteitä kuten kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategia.

Luvussa kaksi tutkitaan tuotestrategiaa, kohdemarkkina-alueen valintaa ja valinnassa käytettävää työkalua PESTE-mallia sekä eri operaatiomuotoja ja operaatiomuodon valintaa. Toisessa teoriakokonaisuudessa kartoitetaan Venäjää liiketoimintaympäristönä PESTE-mallin avulla. Teoriaosuuden jälkeen neljännessä luvussa alkaa työn empiriaosuus. Neljäs luku on Finn-Korkki Oy:n

nykytila-analyysi. Luvussa selvitetään yrityksen tämänhetkisiä tavoitteita ja käytäntöjä Venäjän toimintojen suhteen, ja tutkitaan toimialaa. Viidennessä luvussa kootaan kehittämissuhteita yrityksen Venäjän toimintoihin nykytila-analyysin ja alun teoriaosuuden pohjalta sekä arvioidaan tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Kuudes luku on yhteenveto opinnäytetyöstä.



KUVIO 1. Työn rakenne

2 KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSI JA -STRATEGIA

Tässä luvussa käsitellään kansainvälistymistä käsitteenä ja näkökulmia, joista kansainvälistymistä voidaan tarkastella. Toinen luku etenee kansainvälistymisen käsitteestä kansainvälistymisen edellytyksiin ja kansainvälistymisstrategian valintaan. Olennainen osa ovat operaatiomuodot, jotka käydään läpi toisen luvun lopussa.

2.1 Kansainvälistyminen käsitteenä

Kansainvälistyminen sanana esiintyy nykyisin useilla eri elämänalueilla, ja myös liiketoiminnassa se on jo arkipäivää. Kansainvälistyminen käsitteenä voidaan määritellä monin eri tavoin. Teoksessaan Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja Pirnes ja Kukkola määrittelevät yritysmaailmassa kansainvälistymisen olevan prosessi, jossa yritys kasvattaa ulkomaisten operaatioidensa osuutta liiketoiminnassaan (2002, 62). Ahokangas ja Pihkala puolestaan määrittelevät kansainvälistymisen olevan prosessi, ”jossa yritys tai yksilö kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa, kansallisesti tai kulttuurisesti rajaamattomissa toimintaympäristössä” (2002, 7).

Kansainvälistyminen on perinteisesti mielletty prosessiksi, joka etenee hitaasti mahdollisesti omaa kulttuuria muistuttavista lähimarkkina-alueista kaukaisempiin kohteisiin. Prosessimalleissa yritys aloittaa viennin yksinkertaisilla menetelmillä ja siirtyy toiminnan kehittyessä vaativampiin, syvempää osaamista edellyttäviin menetelmiin. (Opetushallitus 2012b.) Prosessimalleja on kritisoitu, koska käytäntö on osoittanut yritysten kansainvälistyvän hyvin eri tavoin. Monet yritykset eivät etene pieni askel kerrallaan, vaan keskittyvät vaikkapa suoraan kaukaisiin markkina-alueisiin. Prosessimallien rinnalle onkin kehitetty verkosto- ja resurssimalleja, koska prosessimallit eivät huomioi esimerkiksi yrityksen ulkopuolisia resursseja lainkaan, vaan olettavat kansainvälistymisen tapahtuvan yksin, kuin tyhjiössä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 74-77; Opetushallitus 2012b.) Verkostomalleissa yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavat jo olemassa olevat sekä uudet kontaktit ja liiketoimintasuhteet sekä yrityksen kyky hyödyntää niitä.

Resurssimalleissa taas tarkastellaan yrityksen ja sen ympäristössä käytössä olevia resursseja. Resurssiteoriat perustuvat siis olemassa oleviin resursseihin ja toisaalta myös yrityksen motivaatioon ja kykyyn kehittää niitä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 74; Opetushallitus 2012b.)

Kansainvälistymistä käsitteenä voidaan tarkastella myös yritysjohdon tavoitteena ja ajattelutapana määrittää yrityksen toimintaympäristö. Ahokangas ja Pihkala (2002, 17-19) esittelevät kotimarkkinakeskeisen, markkinakeskeisen sekä aluekeskeisen tavan johtaa yrityksen kansainvälistymistä. Nämä johtamistavat kuvaavat kansainvälistä liiketoimintaa koskevien päätösten teon perusteita. Kotimarkkinakeskeisessä kansainvälisen liiketoiminnan johtamisessa päätöksenteko perustuu kotimaan markkinoilta saatuihin kokemuksiin ja tietoihin. Tällöin oletamus on, että kotimarkkinat ja ulkomaiset markkinat ovat identtiset, eikä esimerkiksi tuotetta tai toimintaa ylipäänsä tarvitse muuttaa kansainvälistymisen yhteydessä. Markkinakeskeinen näkökulma on kotimarkkinakeskeisen johtamistavan vastakohta: kansainvälistymiseen liittyvät päätökset pohjautuvat kohdemarkkina-alueelta kerättyyn tietoon. Perusoletamus on se, että kansainvälistyminen vaatii aina ainakin hieman sopeuttamista. Aluekeskeinen toimintatapa taas tarkastelee päätöksentekoa laajemmasta näkökulmasta. Toimintatapaan ei vaikuta esimerkiksi kohdemarkkina-alueen kulttuuri, vaan globaalien toimialojen standardit sekä muutamien hallitsevien yritysten toimintatavat.

2.2 Miksi yritykset kansainvälistyvät?

Yritykset kansainvälistyvät eri syistä, jotka riippuvat esimerkiksi toimialasta, yritystyyppistä sekä yrityksen valmiuksista kansainväliseen toimintaan.

Kansainvälistyminen saattaa olla jopa välttämätöntä, jos yritys haluaa jatkaa toimintaansa. (Pirnes & Kukkola 2002, 89.)

Yrityksen syyt kansainvälistyä voidaan jakaa imu- ja painetekijöihin (Karhu 2002, 18). Imutekijät aiheutuvat kohdemarkkinoiden houkuttelevista olosuhteista, ja

painetekijät puolestaan ovat muutoksia omassa toimintaympäristössä (Opetushallitus 2012a). Imutekijät ja painetekijät on lueteltu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Imutekijät ja painetekijät (Karhu 2002, 18)

Imutekijät	Painetekijät
<ul style="list-style-type: none"> • ulkomaisten markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet • mahdollisuus vahvistaa kilpailuasemaa • mahdollisuus kausivaihteluiden tasaamiseen • ulkomainen kysyntä • syntyneet kansainväliset yhteydet • mahdollisuus saada rahoitusta ja avustusta • yrityskuvan parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • pienet kotimarkkinat • heikko kysyntä kotimarkkinoilla • kotimarkkinat avoimet kansainväliselle kilpailulle • kilpailijat ovat kansainvälistyneet • kotimaan byrokratian ja rajoitteiden välttäminen

Kansainvälistymisen ei kuitenkaan tulisi olla yritykselle itsetarkoitus, vaan yksi keskeinen toimintavaihtoehto, joka tähtää yrityksen kehittymiseen ja markkina-aseman vahvistamiseen. Yrityksellä täytyy olla resurssit kansainvälistyä kannattavasti sekä kyky hyödyntää kansainvälisiä markkinoita. (Rope 2000, 127-128.)

2.3 Kansainvälistymisen edellytykset

Kansainvälistymisen edellytykset voidaan jakaa yrityskohtaisiin edellytyksiin, tuotekohtaisiin edellytyksiin sekä markkinakohtaisiin edellytyksiin (Karhu 2002, 20).

Yrityskohtaisia kansainvälistymisen edellytyksiä ovat toimiva liikeidea sekä taloudelliset ja toiminnalliset resurssit. Ennen kansainvälisen toiminnan

aloittamista yritys joutuu arvioimaan toimintaansa tiukasti monista näkökulmista: kuinka liikeidea soveltuu kansainvälisille markkinoille, mikä on yrityksen toiminta-ajatus ja kuinka sitä toteutetaan, sekä onko toiminta tällä hetkellä tehokasta. Tärkeää on myös arvioida yrityksen todelliset resurssit. Taloudelliset resurssit, eli vakavaraisuus, kannattavuus ja maksuvalmius, ovat talouden peruselementtejä, joiden on oltava kunnossa ennen kansainvälistymistä. Heikot talouden tunnusluvut voivat olla jopa este asiakkassuhteiden syntymiselle, jos ne ovat asiakkaan silmissä luotettavuuden mittari. Lisäksi kansainvälistyminen aiheuttaa usein suuria investointeja henkilöstöön, markkinointiin ja käyttöomaisuuteen, kuten rakennuksiin ja koneisiin. (Karhu 2002, 20-23; Pirnes & Kukkola 2002, 92.) Yrityksen toiminnalliset resurssit puolestaan ovat tuotantokapasiteetti, markkinoinnillinen ja hallinnollinen suorituskapasiteetti sekä henkilöstön osaamiskapasiteetti. Toiminnalliset resurssit ovat selvästi kytköksissä taloudellisiin resursseihin. Esimerkiksi arvioitaessa tuotantokapasiteettia saattaa syntyä tarve lisäinvestoinneille, joista yrityksen on suoriuduttava, jotta kansainvälinen toiminta onnistuu. (Karhu 2002, 25; Pirnes & Kukkola 2002, 93.)

Kansainvälistymisen onnistumiseen vaikuttavat myös tuotekohtaiset edellytykset: tuotteen on sovelluttava kansainvälisille markkinoille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuotteella on oltava kilpailuetu jollakin sen tasolla, eli ydintuotteessa, lisäeduissa tai mielikuvatuotteessa. Jos tuote on tavanomainen, eikä erotu kilpailijoista mitenkään, epäonnistuminen on todennäköistä. Tuotteen kohdalla on myös syytä miettiä sitä, onko se soveltuva kansainvälisille markkinoille sellaisenaan, vai onko jotakin edellä mainittua tuotetasoa muunneltava. Esimerkiksi ydintuotetta voidaan joutua muuntelemaan kohdemarkkina-alueen määräysten tai standardien mukaiseksi, kun taas lisäetuja tai mielikuvatuotetta muunnellaan pikemminkin markkinoinnillisista syistä. Onkin tärkeää tarkastella kohdemarkkina-alueen markkinatilannetta, kun arvioidaan tuotteen soveltuvuutta. Näin yrityksen on helpompi valita sopiva tapa tuoteratkaisun toteuttamiseen. Aina välttämättä edes muuntelu ei riitä, vaan kansainvälistä toimintaa varten on luotava täysin uudet tuotteet. (Karhu 2002, 26-27; Pirnes & Kukkola 2002, 93.)

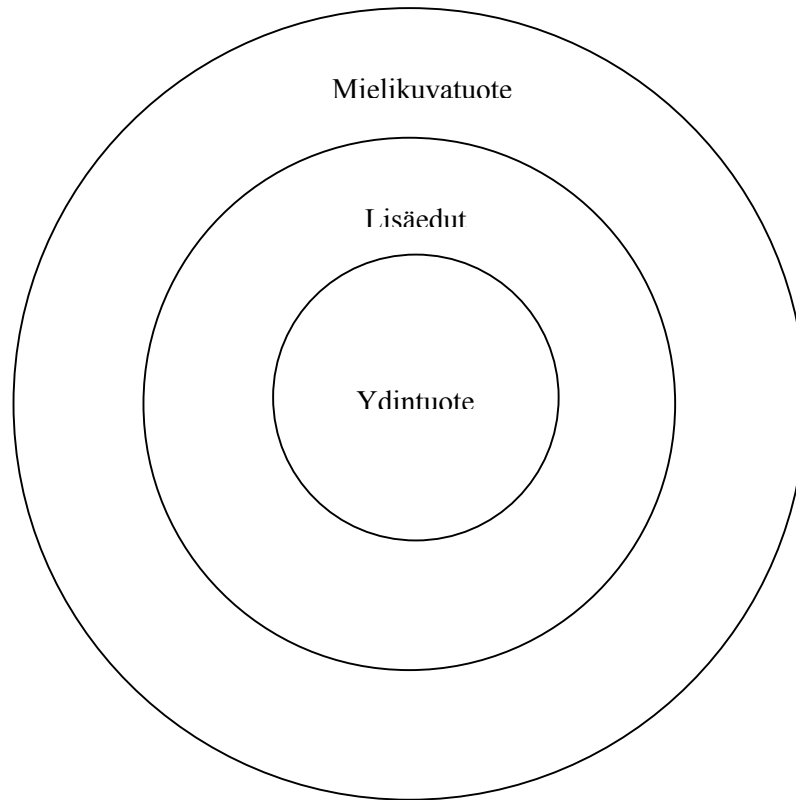
Myös markkinat asettavat tiettyjä edellytyksiä kansainvälistymiselle. Kysyntä pohjautuu potentiaalisten tavoitettavien asiakkaiden lukumäärään, mikä tarkoittaa usein sitä, että väestömäärältään suuret valtiot ovat paras kansainvälistymisen lähtökohta. Huomioitavaa on kuitenkin se, että monesti nämä valtiot ovat köyhiä, joten markkinoiden ostovoima ei olekaan todellisuudessa kovin suuri. Kysyntä vaikuttaa myös olennaisesti operaatiomuodon valintaan. Jos esimerkiksi menekin arvioidaan olevan vähäinen, vientioperaatiot ovat edullisin ratkaisu. Kysynnän lisäksi kilpailutekijät ja liiketoimintaympäristö ovat markkinakohtaisia edellytyksiä. Kilpailijat ja niiden käyttämät kilpailukeinot muodostavat markkinoiden kilpailutilanteen, ja jos kilpailu on kovaa, sillä on vaikutus valittuun toimintamuotoon kohdemarkkina-alueella. Liiketoimintaympäristöä kansainvälistymisen edellytyksenä ei myöskään pidä vähätellä. Valittu kohdemarkkina-alue voi olla haastava ja huomattavasti kotimaisesta poikkeava, joten riskien välttäminen ja hallinta ovat avainasemassa. Kun yritys suunnittelee kansainvälistymistä, tärkeä osa markkinatutkimusta on liiketoimintaympäristön analyysi. Siihen hyvä työkalu on PESTE, jota käsitellään tarkemmin luvussa 2.4.2. (Karhu 2002, 27-32.)

2.4 Kansainvälistymisen strategia

Yrityksen päätös kansainvälistyä on osa yrityksen kasvustrategiaa. Kun päätös kansainvälistymisestä on tehty, yrityksen on suunniteltava kansainvälistymisstrategiansa, jonka osa-alueet ovat tuotestrategia, markkinastrategia ja operaatiostrategia. (Pirnes & Kukkola 2002, 64.)

2.4.1 Tuote

Markkinoinnillinen tuote on asiakkaalle näkyvä ja asiakkaan ostama kokonaisuus. Tuote voi siis olla esimerkiksi palvelu, tavara tai henkilö. Tuotteen olomuodolla ei kuitenkaan ole markkinoinnin näkökulmasta väliä, vaan sillä, että tuote on haluttava ja kilpailukykyinen muihin vaihtoehtoihin verrattuna. (Rope 2000, 208-209.) Kuvio 2. havainnollistaa markkinoinnillisen tuotteen eri tasoja.



KUVIO 2. Markkinoinnillisen tuotteen tasot (Rope 2000, 209)

Ydintuote on markkinoinnillisen tuotteen ydin ja tarve, jonka asiakas haluaa tyydyttää ostamalla tuotteen. Valmistajan on jo ydintuotteen kohdalla mietittävä segmenttiä ja käyttötarvetta. Niin kutsutuilla yleistuotteilla ei nykyään voi enää menestyä. Oli ydintuote kuinka pitkälle kehitelty tahansa, sitä täytyy yleensä täydentää lisäeduilla, sillä kilpailijat pystyvät tavallisesti kehittämään täysin vastaavanlaisen tuotteen. Lisäedut ovat sellaisia tavaroita tai palveluita, jotka eivät sisälly ydintuotteeseen. Niitä voivat olla esimerkiksi takuu, asennus, käyttöopastus tai kotiinkuljetus. Lisäeduilla voi erottautua positiivisesti kilpailijoista. Koska kilpailijat voivat helposti kopioida myös lisäedut, tuotteen mielikuvakerroksen kehittäminen on erittäin tärkeää. Tuotteen mielikuvakerrosta on vaikein matkia, ja toisaalta mielikuvakerroksen osalta erottautuminen kilpailijoista on helpointa. (Rope 2000, 210-211.)

Kun yritys on siirtymässä kansainvälisille markkinoille, sen on selvitettävä muun muassa kohdemaan eri tuotteille asettamia vaatimuksia, sillä erityisesti mitä kauemmas kotimarkkinoilta lähdetään, sitä erilaisempi toimintaympäristö on

kotimarkkinoihin verrattuna. Yritys voi standardoida tuotteensa, eli myydä kohdemarkkina-alueelle samaa tuotetta kuin kotimarkkinoille. Toinen vaihtoehto on sopeuttaa tuote, eli muunnella tuotetta tai jotakin sen tasoa kohdemarkkina-alueen vaatimuksia vastaavaksi. Kolmas vaihtoehto on kehittää kansainvälisille markkinoille täysin uusi tuote. Usein yritys ei voi täysin standardoida tuotettaan, vaan vähintäänkin pieni muuntelu on tarpeen. Toisaalta täysin uuden tuotteen kehittäminen on yksinään jo niin suuri investointi, että kansainvälistymisprosessin yhteydessä useiden pk-yritysten resurssit eivät riitä siihen. (ExportHelp 2013.)

2.4.2 Kohdemarkkina-alue

Edellä mainitulle kansainvälistymisen prosessimallille on tyypillistä se, että kansainvälistyvä yritys suuntaa ensin sinne, minne pääsee helpoiten, ja missä riskit ovat pienimmät. Samaan hengenvetoon kuitenkin todettiin, että prosessimallissa on aukkoja, ja etteivät useat yritykset toimi perinteisellä kaavalla. Henrik Immonen esitteleekin perinteisten kansainvälistyjien rinnalle nopeat kansainvälistyjät, jotka kansainvälistyvät usein heti perustamisesta lähtien. Lisäksi Immonen listaa näille yrityksille tyypillisiä piirteitä, joita ovat esimerkiksi melko pieni koko, uniikki tuote ja korkea teknologian tietotaito, merkittävän lisäarvon asiakkaalle antava tuote ja B2B-yritystyyppi. (Pasanen 2005, 26-27.)

Oli yritys sitten perinteinen tai nopea kansainvälistyjä, kohdemaiden valintaan vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella PESTE-analyysin avulla. Analyysiä täydennetään usein L- tai C-ulottuvuudella. Mielestäni kummankaan merkitystä ei voi vähätellä erityisesti siinä tapauksessa, kun yritys suunnittelee lähtevänsä Euroopan Unionin ulkopuolelle, joten työssä tarkastellaan molempia ulottuvuuksia.

Poliittisia tekijöitä (**p**olitical factors) ovat maan poliittinen vakaus, hallitusmuoto, valtion vaikutusvalta elinkeinoelämään ja järjestöihin sekä suhteet naapurimaihin. Taloudelliset tekijät (**e**conomical factors) pitävät sisällään esimerkiksi bruttokansantuotteen ja sen kehityksen ja jakautumisen, inflaatio- ja korkotason, ulkomaisen velkaantumisen ja työttömyysasteen. Sosiaalisia tekijöitä (**s**ocial

factors) puolestaan ovat sosiaalinen järjestelmä, yhteiskuntaluokat, sivistystaso, eliniänodote, korruptio, työmoraali sekä naisten ja lasten asema työelämässä. (Pasanen 2005, 30.) Teknologisia tekijöitä (technological factors) ovat muun muassa henkilökohtaisten tietokoneiden määrän kasvu, matkapuhelinten yleistyminen, uudet kommunikaatiotavat- ja järjestelmät ja teknologinen kehitys (Laihonen 2005).

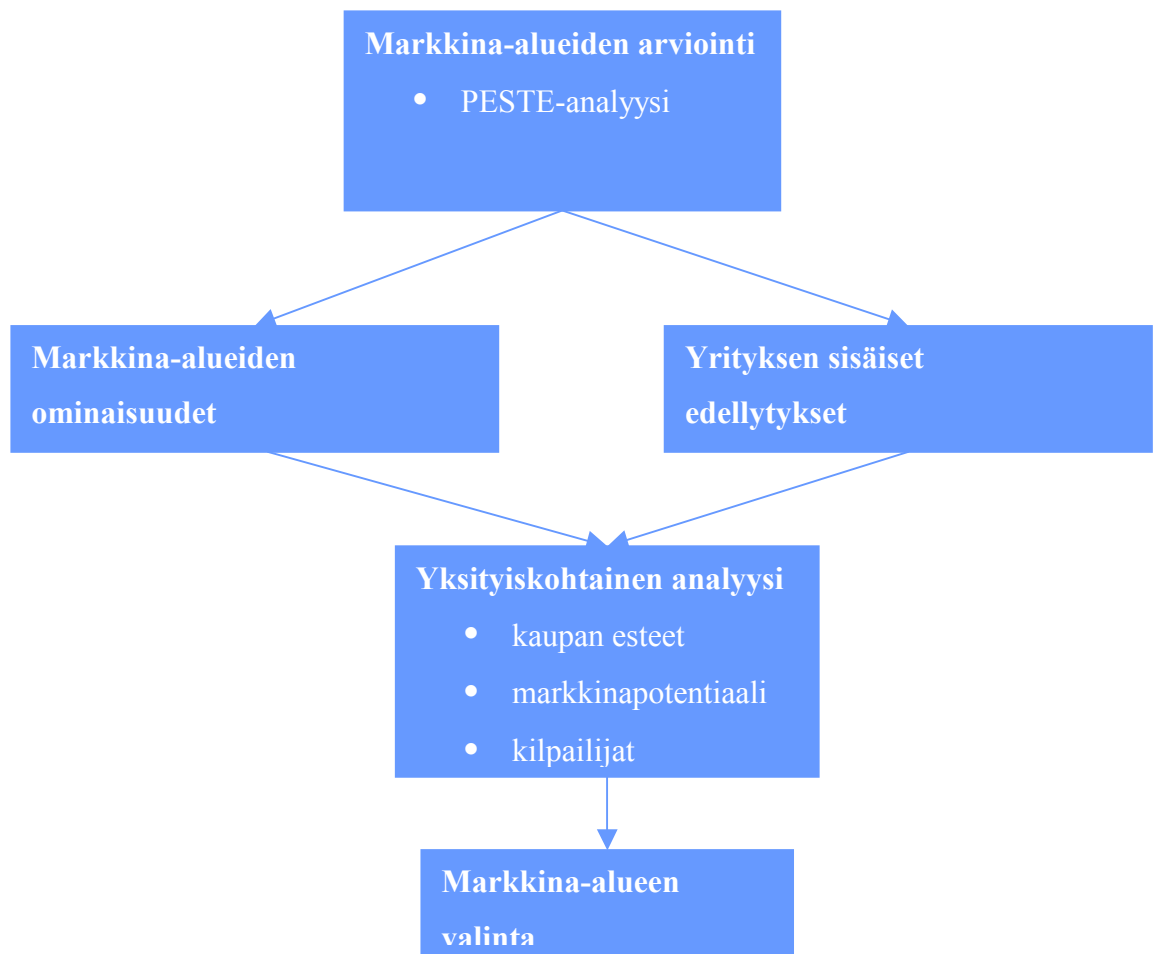
Ympäristölliset tai ekologiset tekijät (environmental factors) on myös syytä huomioida. Niitä ovat kierrätyspolitiikka, erilaiset vaatimukset päästöjen suhteen, ympäristönsuojelu ja ylipäänsä vaatimukset vihreästä yritysimagosta (Laihonen 2005). Oikeudelliset tekijät (legal factors) ovat erityisen tärkeitä lähettäessä EU:n ulkopuolelle. Niitä ovat lait ja säädökset, lain soveltaminen sekä oikeuden riippumattomuus (Pasanen 2005, 30). Esimerkiksi Venäjällä kulttuurin merkitystä liiketoimintaan ei myöskään voi korostaa liikaa. Eräs hyvä malli kulttuurin tutkimiseen on Hofsteden malli kulttuurin ulottuvuuksista. Nämä ulottuvuudet ovat:

- valtaetäisyys (PDI)
- individualismi – kollektivismi (IDV)
- maskuliinisyys – feminiinisyys (MAS)
- ja epävarmuuden hallinta ja sieto (UAI)

(The Open University 2012).

Myös maantieteellisiä olosuhteita on syytä tarkastella, sillä niillä voi olla vaikutus esimerkiksi kuljetusten järjestämiseen, tuotteen toimivuuteen tai työolosuhteisiin. Huomioon otettavia seikkoja ovat topografia, elinmahdollisuudet ja ilmasto. (Pasanen 2005, 27.)

Kuviossa 3. esitetään kohdemaan valintaprosessi.



KUVIO 3. Kohdemaan valintaprosessi (Rope 2000, 134)

Ensimmäisessä vaiheessa mahdollisia kohdemaita voi olla useita. PESTE-analyysillä karsitaan pois täysin sopimattomat vaihtoehdot. Tämän jälkeen tarkastellaan jäljellä olevien maiden ominaisuuksia, kuten tuotteiden tarvetta, ostajakuntaa sekä kilpailutilannetta, ja vertaillaan niitä yrityksen omiin edellytyksiin toimia kyseisillä alueilla. Kolmannessa vaiheessa jäljellä olevista markkina-alueista tehdään perusteellinen analyysi. Tässä vaiheessa on hyvin tärkeää selvittää kaikki mahdolliset kaupan esteet. Usein parasta on käydä paikan päällä tutkimassa tilannetta. Viimeisessä vaiheessa valitaan maa tai maat, joissa aloitetaan kansainvälinen markkinointi, ja hylätään sellaiset markkina-alueet, jotka eivät ole yritykselle otollisia. Myös markkina-alueen valinnan jälkeen kohdealueesta on kerättävä vielä lisää tietoa, ja vasta sitten voidaan tehdä ratkaisut toimintamalleista. (Rope 2000, 134-135.)

2.4.3 Operaatiomuodot

Yrityksellä on valittavissaan useita erilaisia operaatiomuotoja, joita voidaan luokitella eri tavoin. Työssä käytetään Petri Ahokankaan ja Timo Pihkalan (2002, 27) teoksessaan Kansainvälistyvä yritys esittelemää luokitusta. Sisäänpäin kansainvälistyminen, eli esimerkiksi ostotoiminta ja ulkomaisen henkilökunnan rekrytointi, jää rajauksen ulkopuolelle.

Ulospäin kansainvälistymiseen tähtäävät operaatiomuodot ovat vientioperaatiot, tytäryhtiöoperaatiot sekä yhteistyöoperaatiot. Jaottelu ei ole kuitenkaan aukoton, sillä yhteistyöoperaatiot voivat olla sekä vientioperaatioita että tytäryhtiöoperaatioita. (Ahokangas & Pihkala 2002, 27.) Toisaalta taas kaikki operaatiomuodot sisältävät enemmän tai vähemmän yhteistyötä jonkin tahon kanssa (Ahokangas & Pihkala 2002, 48). Taulukko 2. kuvaa sitä, miten suomalaiset teolliset yritykset ovat käyttäneet eri ulospäinsuuntautuneita operaatiemuotoja vuoteen 1996 mennessä. Otoksessa on 982 yritystä.

TAULUKKO 2. Yritysten käyttämät operaatiot vuoteen 1996 mennessä
(Mukaillen: Seristö 2002, 98)

Operaatiomuoto	Yritykset, jotka käyttäneet operaatiomuotoa, %
Epäsuora tavaravienti	57
Suora tavaravienti	64
Oma tavaravienti	70
Lisenssien myynti ulkomaille	13
Franchising-sopimuksia ulkomaille	2
Johtamissopimus ulkomaille	4
Sopimusvalmistajana toimiminen	8
Sopimusvalmistuttaminen	10
Projektitoimittaja ulkomaille	23
Myyntiyksikkö ulkomailla	30
Valmistusyksikkö ulkomailla	18
Tutkimus- ja kehitysyksikkö	4

Operaatiomuodon valintaan vaikuttaa ensinnäkin liiketoimintaympäristö, jota voidaan analysoida ja arvioida aiemmin esitellyn PESTE-työkalun avulla (Karhu 2002, 12). Yrityksen on syytä myös arvioida liiketoimintaympäristön aiheuttamia uhkia ja mahdollisuuksia. Hyvä apuväline on SWOT-analyysi, jossa yritys kartoittaa omaa nykytilaansa, vahvuuksia ja heikkouksia, sekä tulevaisuutta eli liiketoimintaympäristön tuomia mahdollisuuksia ja uhkia (Karhu 2002, 14-15). Kuviossa 4. on mallipohja SWOT-analyysistä.

		Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäiset tekijät			
		Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoiset tekijät			

KUVIO 4. SWOT-analyysi (Mukaillen: Karhu 2002, 14-15)

Toisaalta operaatiomuodon valintaan vaikuttavat yrityksen omat resurssit sekä markkinoiden asettamat edellytykset (Karhu 2002, 20-32), joita käsiteltiin luvussa 2.1.2. Lisäksi yrityksen kansainvälistymisen vaihe on huomioitava operaatiuotoa valitessa. Yrityksen ei esimerkiksi ole välttämättä järkevää aloittaa kansainvälistä toimintaansa tytäryhtiöoperaatioilla, sillä ne vaativat suuria investointeja. Mikään ei kuitenkaan pakota yritystä keskittämään toimintaansa vain yhteen operaatiuotoon, vaan niitä voi myös yhdistellä. Parhaassa tapauksessa yrityksen vaikutusmahdollisuudet kasvavat, pääoman tarve ja riskit pienenevät, ja tuotot lisääntyvät. (Seristö 2002, 134-135.)

2.4.3.1 Vientioperaatiot

Vientioperaatiot ovat varmasti perinteisin kansainvälistymisen muoto (Ahokangas & Pihkala 2002, 29). Perinteinen vienti tarkoittaa erilaisten kappaleitavarojen

myyntiä ulkomaille, eivätkä palveluiden ja projektien vienti sisälly käsitteeseen (Karhu 2002, 79). Työssä ei tutkita palveluiden vientiä, mutta projekteja käsitellään myöhemmin yhteistyöoperaatioiden yhteydessä.

Vientioperaatioissa toimintaa kontrolloidaan kotimaasta käsin. Tuotteet valmistetaan kotimaassa ja toimitetaan ulkomaisille ostajille eri kanavia käyttäen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29; Pirnes & Kukkola 2002, 77.)

Epäsuora vienti tarkoittaa sitä, että yritys ulkoistaa vientitoimintansa toiselle kotimaiselle yritykselle tai organisaatiolle. Se voi olla esimerkiksi agentti, jakelija tai vienninedistämisorganisaatio. Sen jälkeen kotimainen välikäsi toimittaa tuotteen omille ulkomaisille asiakkailleen, jotka voivat olla niin välikäsiä kuin loppuasiakkaitakin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 30; Karhu 2002, 79.)

Epäsuora vienti on sulava jatkumo mille tahansa kotimaiselle myynnille, sillä kosketusta vientiin ei juurikaan ole, eikä se vaadi valmistajalta erityisosaamista kansainvälisestä liiketoiminnasta, ulkomaisista asiakkaista tai markkinoinnista (Ahokangas & Pihkala 2002, 30-31). Valmistajan vientiin liittyvät osaamisvaatimukset ja velvollisuudet koskevat esimerkiksi taitoa pakata ja merkitä tavara viennin vaatimalla tavalla. Kotimainen välikäsi sen sijaan huolehtii esimerkiksi markkinoinnista. (Karhu 2002, 79-80.) Näin epäsuora vienti sopiikin aloitteleville vientiyrityksille, tai yrityksille, jotka valmistavat lähinnä asiakkaille räätälöimättömiä massatuotteita (Ahokangas & Pihkala 2002, 31).

Epäsuora vienti ei ole täysin ongelmaton. Tässä operaatiomuodossa saattaa olla mukana useita välikäsiä, jolloin tehokkuus kärsii, eikä yritys saa mahdollisuutta oppia vientimarkkinoista. Tiedon saaminen onkin epäsuorassa viennissä suuri ongelma: välikäsiltä tuleva tieto on suodatettua, ja se saadaan viiveellä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 31.)

Suora vienti on jo todellinen vientioperaatio, jossa kotimainen valmistaja myy tuotteitaan ulkomaiselle välikädelle, joka puolestaan myy ne eteenpäin joko loppuasiakkaalle tai seuraavalle välikädelle. Välikäsi voi olla esimerkiksi jälleenmyyjä tai myyntiedustaja. (Karhu 2002, 88.)

Suora vienti usein lyhentää jakelukanavaa epäsuoraan vientiin verrattuna. Lisäksi kotimaisen valmistajan tiedonsaanti ja näin myös kohdemarkkina-alueen tuntemus paranevat (Karhu 2002, 90), koska kotimaisella valmistalla on käytössään ulkomaisen välikäden markkinatuntemus, suhteet ja asiakastuntemus. Jos siis ulkomaisen välikäden valinta on onnistunut, viejäyrityksen mahdollisuudet sopeutua kohdemarkkinoiden vaatimuksiin ovat hyvät. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32.)

Toisaalta suora vienti asettaa yritykselle huomattavasti enemmän vaatimuksia kuin epäsuora vienti. Henkilöstön osaaminen nousee erityisesti esiin: kielitaito, vientikäytäntöjen tuntemus, kohdemarkkina-alueen kulttuurin tuntemus sekä erilaisten sopimusten ja asiakirjojen tuntemus ovat elintärkeitä. Lisäksi riskien hallinta tulee ajankohtaiseksi suoran viennin yhteydessä. (Karhu 2002, 89-90.)

Oma eli välitön vienti on toimintaa, jossa kotimainen valmistaja myy ja toimittaa tuotteen suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle. Kuten suorassa viennissä, myös omassa viennissä käytännön vientityön tekee valmistajan henkilöstö. (Karhu 2002, 110.)

Oma vienti helpottaa vientitoiminnan hallintaa, joustavan asiakaspalvelun tarjoamista, suorien asiakassuhteiden luomista sekä markkina-alueen tuntemuksen lisäämistä (Karhu 2002, 113). Oma vienti on potentiaalinen operaatiomuoto silloin, kun toimitukset ovat joko määrältään tai arvoltaan suuria, tai kun asiakkaita on kohdemarkkina-alueella vain vähän, mutta tuotteet ovat asiakkaille räätälöityjä (Ahokangas & Pihkala 2002, 34).

Oma vienti asettaa edelleen suuremmat vaatimukset vientiyritykselle kuin suora vienti. Henkilöstöllä on oltava erittäin hyvä kielitaito sekä kansainvälisen kaupan tuntemus. Yrityksen tuotantokapasiteetin on oltava myös suuri, sillä omassa viennissä suurten yksittäisten kauppohenkilöiden määrä kasvaa. (Karhu 2002, 111-112.) Näin varastot kasvavat väkisin, ja niiden ylläpito vaatii luonnollisesti rahaa (Ahokangas & Pihkala 2002, 34).

Lisensointi on kansainvälisen kaupan operaatiomuoto, jossa solmitaan lisenssisopimus, ja näin siirretään tuotteen käyttöoikeus lisenssin ostajalle. Lisensointi operaatiomuotona on joustava ja yleistyvä, mutta toisaalta se ei useimmiten sovi ensisijaiseksi toimintamuodoksi kansainvälistyvälle yritykselle. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34; Karhu 2002, 180.)

Vaikka lisensointi ei ole ensimmäinen toimintamuoto, jota kansainvälistyvä yritys harkitsee, sillä on kuitenkin tiettyjä etuja. Lisensoinnin aiheuttamat kustannukset ovat melko matalat sen jälkeen, kun lisensointijärjestelmä on perustettu. Jos yrityksen tuotantokapasiteetti ei ole riittävä, tai yritys ei pysty harjoittamaan kansainvälisen kaupan vaatimaa myyntityötä, lisensointi voi tällöin olla varteenotettava vaihtoehto. (Karhu 2002, 180.) Lisäksi kohdemaan poliittinen järjestelmä ja lainsäädäntö voivat vaikeuttaa esimerkiksi ulkomaisia investointeja, tai poliittinen tilanne voi olla niin epävakaa, että investoinnit olisivat yrityksille riski (Karhu 2002, 183-184).

Lisensoinnin ongelmia ovat muun muassa luottamuksellisen tiedon vuotaminen, tuotannon kontrolloinnin vaikeus sekä kohdemaasta johtuvat ongelmat. Lisensoinnissa tärkein muistettava seikka riskien hallinnan kannalta on ehdottomasti tarkka sopimus. Siinä voidaan määrätä esimerkiksi luottamuksellisen tiedon salassa pitämisestä. Toisaalta sopimuksellakaan ei voida mitätöidä kaikkia mahdollisia ongelmia: esimerkiksi laadunvalvontaa on vaikea toteuttaa käytännössä, ja väärennösten ilmaantumista markkinoille on käytännössä mahdotonta estää. (Karhu 2002, 174-176.)

Franchising muistuttaa lisensointia, mutta siinä myydään jo olemassa olevaa, standardoitua liiketoimintakonseptia. Koska franchising-luvakkeen ostavalle yrittäjälle annetaan melko paljon itsenäistä päätösvaltaa, franchising operaatiomuotona on yritykselle tehokas tapa laajentua mutta samalla kuitenkin minimoida yrityksen sisäistä kasvua. Lisäksi franchising liiketoimintamuotona sitouttaa vähän yrityksen pääomaa, ja sen liiketoimintariskit ovat melko pienet. (Ahokangas & Pihkala 2002, 39; Karhu 2002, 202.)

Koska franchising-ketju voi laajentua hyvin suureksi, ja sen yrittäjät ovat melko itsenäisiä, franchising ei ole ongelmaton operaatiomuoto. Franchising-ketjun maine ja yrityskuva ovat käytännössä täysin luvakkeen ostajien varassa. Lisäksi laajalle levinneen ketjun jäseniä ja yhteisten sääntöjen noudattamista on vaikea valvoa tehokkaasti, tukitoimet vaativat paljon resursseja ja yritysjohdolla on oltava erityisosaamista esimerkiksi kulttuurierojen vuoksi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 40; Karhu 2002, 202.)

2.4.3.2 Tytäryhtiöoperaatiot

Kun yrityksen tavoitteena on pitkälle menevä etabloituminen kohdemarkkina-alueelle, tytäryhtiöoperaatiot ovat varteenotettava vaihtehto.

Tytäryhtiöoperaatioiden taustalla on usein hyvin pitkän tähtäimen suunnitelma kasvattaa markkinaosuutta, mutta toisaalta kohdemarkkina-alueen haastavuus tai muut ominaisuudet voivat myös jopa edellyttää tytäryhtiötoimintaa, jotta kansainvälistyminen onnistuu. Tytäryhtiön kontrollointi riippuu siitä, kenellä on osakepääoma, mutta juridisesti se on oma yksikkönsä. Kuitenkin kohdemarkkina-alueesta riippuen tytäryhtiön käytännön toiminta verotuksen, henkilöstöjohtamisen ja sopimusoikeuden kannalta voi erota huomattavasti emoyhtiöstä. Tytäryhtiöoperaatioiden aloittamisessa on kolme vaihtoehtoa: tytäryhtiön perustaminen, tytäryhtiön ostaminen ja yhteisyrityksen perustaminen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42-43; Karhu 2002, 253.)

Oli kyseessä millainen tytäryhtiöoperaation muoto tahansa, se vaatii yritykseltä paljon taloudellisia resursseja. Kun halutaan perustaa ulkomainen tytäryhtiö alusta alkaen itse, myös koko yritystoiminta kohdemarkkina-alueella on aloitettava alusta. Yrityksen on hankittava esimerkiksi tarvittavat laitteet, toimitilat ja henkilökuntaa. Kannattavan toiminnan aikaansaaminen vie aikaa. Toisaalta, kun tytäryhtiön toiminta on vakaata, yrityksen tuotteiden paikallisuus voi olla suuri etu. Esimerkiksi asiakassuhteiden ylläpito helpottuu, yritys saa korvaamatonta tietoa kohdemarkkinoiden ominaisuuksista ja paikallisuus voi olla myös asiakkaiden silmissä etu ulkomaisiin kilpailijoihin nähden. Tytäryhtiön perustamiseen verrattuna valmiin yrityksen ostaminen tytäryhtiöksi on

huomattavasti nopeampi tapa laajentua, sillä ostettu liiketoiminta on jo valmista ja usein myös voittoa tuottavaa. Yritysosto voi kuitenkin tuoda mukanaan monia ongelmia, kuten rahoituksen, kohdemaan lainsäädännön aiheuttamat vaikeudet sekä kulttuurierot henkilöstön johtamisessa. Kun halutaan pienentää riskejä ja kustannuksia, mutta saada tietoa ja kokemuksia kohdemarkkinoista, yhteisyritys on mahdollinen tapa laajentua. Luotettavan partnerin löytäminen on kuitenkin haastavaa. Lisäksi mahdollisia haasteita ovat partnerien väliset kulttuurierot, toisistaan eroavat tavoitteet sekä oman osaamisen suojaaminen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 43-45.)

2.4.3.3 Yhteistyöoperaatiot

Yhteistyöoperaatioiksi luokitellaan yhteisyritysten lisäksi allianssit, projektioperaatiot ja johtamissopimukset. Näille kaikille yhteistyön muodoille ominaista on se, että osapuolet ovat erillisiä, mutta niiden toimet tähtäävät yhteiseen tavoitteeseen ja pitkäkestoiseen toimintaan. Lisäksi yhteistyön johtaminen ja koordinointi on yhteistä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 48.)

Allianssi on melko löyhä määritelmä hyvin monentyyppisille yhteistyön muodoille. Oli allianssi mitä tahansa toimintaa, se on vähintään kahden itsenäisen yrityksen väliselle sopimukselle perustuva liittoutuma, joka useimmiten keskittyy johonkin tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen. Allianssiin ryhtymisen tärkeä lähtökohta on se, että allianssin osapuolet hyötymään yhteistoiminnasta, ja että niiden on kannattavampaa toimia yhdessä kuin erikseen. Yhteistoiminnasta hyötyminen ja siihen panostaminen voivatkin olla allianssissa pahimpia kompastuskiviä. Jos joku osapuolista hyöttyy liikaa panostukseensa nähden tai toinen hyöttyy liian vähän, yhteistyö aiheuttaa ongelmia. Allianssilla voidaan myös esimerkiksi pyrkiä jakamaan riskejä. Huomionarvoista on se, että osapuolet voivat olla toistensa kilpailijoita samaan aikaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 48-50; Seristö 2002, 128-130.)

Projektissa asiakkaalle toimitetaan jokin tietty ainutlaatuinen kokonaisuus tai sen osa. Projektissa toiminta keskittyy hankkeen toteutukseen, ja siinä voi olla

mukana useita eri toimittajia. Usein projektia varten perustetaan projektiorganisaatio, joka on vastuussa projektin onnistumisesta. Projektien suuruus vaihtelee, mutta hankkeet ovat monesti suuria. (Ahokangas & Pihkala 2002, 51; Seristö 2002, 130.)

Projektien keskeisiä ongelmia voivat olla rahoitus, partnereiden ja alihankkijoiden johtaminen sekä eri maiden lainsäädäntö. Suuret ja vaativat projektit aiheuttavat myös suuret kustannukset jo tarjouskilpailuvaiheesta lähtien. Lisäksi projektit voivat sisältää vakuusmaksuja korjauskustannuksia varten sekä myöhästymissakkoja motivoimaan nopeaan toimintaan. Lainsäädäntö taas tuo omat haasteensa sopimusvaiheeseen, sillä on tärkeää sopia esimerkiksi erimielisyyksien käsittelypaikasta. Toisaalta suuret projektit ovat yrityksille mahdollisuus saada enemmän tuloja pitkällä aikavälillä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 52-53; Seristö 2002, 132.)

Johtamissopimukset ovat operaatiomuoto, jossa jonkin yrityksen osa-alueen, kuten markkinoinnin, johtaminen siirretään toiselle yritykselle maksua vastaan. Johtamissopimuksia käytetään usein esimerkiksi silloin, kun länsimainen yritys osallistuu jonkin kehitysmaan projektiin. Näin mukana on siis kaksi osapuolta, joista toisella on erityisosaamista, joka puuttuu toiselta osapuolelta. Johtamissopimukset ovat joustava operaatiomuoto, jonka riskit ovat melko matalat. Tämän toimintamuodon haittana on kuitenkin tuloksen heikko kontrolli, sillä myös vastaanottajayritys vaikuttaa tilanteeseen. On myös mahdollista, että yritys on kouluttamassa tulevaa kilpailijaansa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 55; Seristö 2002, 110-111.)

3 VENÄJÄ LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Kolmannessa luvussa kartoitetaan Venäjää liiketoimintaympäristönä.

Liiketoimintaympäristön tutkimuksessa käytetty työkalu on PESTE-analyysi.

Kirjainyhdistelmä tarkoittaa poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden tarkastelua valitulla kohdealueella.

3.1 Maantieteelliset ominaisuudet lyhyesti

Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin valtio, jonka asukasluku on noin 142 miljoonaa. Venäjä kuuluu kahteen maanosaan: karkeasti sanottuna Ural-vuorten länsipuolinen osa on Eurooppaa ja itäpuolinen osa Aasiaa. Suurimmassa osassa valtiota vallitsevat hyvin epäsuotuisat ilmasto- ja maaperäolosuhteet, joten esimerkiksi maanviljelyksen harjoittaminen on vaikeaa tai mahdotonta. Vain hieman yli seitsemän prosenttia maasta on viljelyskelpoista. Lisäksi luonto-olosuhteet ovat Venäjällä erittäin vaihtelevat. Lämpimimmän kuukauden keskilämpötila voi alhaisimmillaan olla vain +1 astetta ja korkeimmillaan +25 astetta. (CIA – The World Factbook 2013; Finpro 2012; Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 9.)

Venäjällä on paljon luonnonvaroja, kuten öljyä, maakaasua, hiiltä sekä mineraaleja. Ilmaston, maaston ja välimatkojen aiheuttamien esteiden vuoksi luonnonvarojen täysmittainen käyttö on mahdotonta. (CIA – The World Factbook 2013.)



KUVA 1. Venäjän kartta (CIA – The World Factbook 2013)

3.2 Poliittinen ja oikeudellinen toimintaympäristö

Venäjän valtiomuoto on presidenttijohtoinen liittovaltio, ja sitä johtaa Vladimir Putin. Venäjän nykyinen perustuslaki on hyväksytty kansanäänestyksellä, ja se on tullut voimaan vuoden 1993 lopussa. Venäjä muodostuu 83 alueesta eli federaatiosubjektista, joilla kaikilla on omat perustuslakinsa. Alueet puolestaan jakaantuvat aina edelleen pienimpiin yksikköihin, kuntiin. Vuonna 2009 voimaan astunut paikallishallintouudistus velvoittaa kunnat huolehtimaan omista asioistaan entistä enemmän ja laajemmin. (Ulkoasiainministeriö 2012b.)

Venäjän presidentillä on laajat valtaoikeudet. Presidentti esimerkiksi nimittää pääministerin, esittää keskuspankin pääjohtajan nimittämistä, on ulkopolitiikan johtaja ja armeijan ylipäällikkö, nimittää federaation tuomioistuinten tuomarit sekä allekirjoittaa lait ja kansainväliset sopimukset. Kaksikamarisen parlamentin tehtävänä puolestaan on lainsäädäntö. Lakiesitys hyväksytään vain, jos se saa parlamentin molempien kamarien sekä presidentin hyväksynnän. Hallituksen tehtävä on toteuttaa presidentin viitoittamaa politiikan suuntaa. Lisäksi hallitus on presidentin nimeämä, eikä se ole vastuussa parlamentille. Huomionarvoista on se, että monilla ministereillä ei ole lainkaan kansanedustaja- tai puoluepoliittista taustaa, vaan esimerkiksi virkamiestausta. (Ulkoasiainministeriö 2012b.)

Perustuslain mukaan Venäjällä on yhtenäinen tuomioistuinjärjestelmä, jonka mukaan siviilituomioistuinasiat ratkaistaan kahdessa riippumattomassa valtiollisten tuomioistuinten järjestelmässä. Oikeuslaitoksen riippumattomuus tosin on edelleen kyseenalainen. Nämä järjestelmät ovat yleiset siviilituomioistuimet sekä arbitraatiotuomioistuimet. Siviilituomioistuinten toimivalta käsittää yksityisten henkilöiden siviiliasiat, rikosasiat sekä yksityisten henkilöiden hallinto-oikeudelliset asiat. Arbitraatiotuomioistuinten toimivallan piiriin kuuluvat tilanteet, joissa asianosainen on juridinen henkilö, kuten vaikkapa yritys tai federaatiosubjekti, ja joissa tietyt riidan kohteeseen liittyvät tunnusmerkit täyttyvät. Sopijapuolet voivat myös yhteisellä sopimuksella siirtää siviilioikeudelliset riidat välimiesmenettelyn ratkaistaviksi. Toisaalta välimiesmenettely on kallis, eikä se sovi pienille yrityksille. Tärkeää on huomata,

että Venäjällä oikeusprosessit käydään vain venäjäksi. (Honkanen 2011, 180-182, 184; Ulkoasiainministeriö 2006, 166.)

Venäjällä on käytössä monipuoluejärjestelmä. Vuonna 2012 tehtiin lakimuutos, joka helpotti uusien puolueiden rekisteröimistä. Vuonna 2011 Venäjällä oli vain seitsemän sellaista rekisteröityä puoluetta, jotka voivat asettaa ehdokkaita vaaleissa. Vuonna 2012 rekisteröityjen puolueiden määrä nousi neljäänkymmeneen. Tällä hetkellä kannatukseltaan suurimmat puolueet ovat keskusta-oikeistolainen Yhtenäinen Venäjä, Venäjän kommunistinen puolue, keskusta-vasemmistolainen Oikeudenmukainen Venäjä sekä Liberaali-demokraattinen puolue. Näillä kaikilla on edustajia parlamentissa. (Ulkoasiainministeriö 2012b.)

Venäjän poliittisessa kulttuurissa on tapahtunut muutoksia hyvin lyhyen ajan sisällä. Kansalaisten poliittinen aktiivisuus on lisääntynyt, ja esimerkiksi vuoden 2011 duuman vaalien jälkeisiin suurmielenosoituksiin osallistui kymmeniä tuhansia ihmisiä. Internet ja sosiaalinen media ovat merkittäviä syitä poliittisen aktiivisuuden lisääntymiseen. Kansalaisten vaatimuksiin on vastattu esimerkiksi helpottamalla puoleiden rekisteröintiä. Toisaalta Putinin politiikkaa leimaa valtion vahva rooli, tiukentunut suhtautuminen kansalaisten aktivismiin ja ylipäänsä presidentille keskitetyt laajat valtaoikeudet. Muun muassa useita aktivisteja on pidätetty. Kaiken kaikkiaan Venäjällä toimii yli 400 000 kansalaisjärjestöä. Niiden asemaa säädellään kansalaisjärjestölailla, joka ei suinkaan helpota järjestöjen toimintaa, vaan niillä on esimerkiksi raportointivelvollisuus. Lisäksi kansalaisjärjestöihin kohdistuu epäilyksiä, ja valtion nykytilaa kritisoivat järjestöt joutuvatkin helposti silmätikuiksi. (Ulkoasiainministeriö 2012b.)

Koko Pohjois-Kaukasian tilanne on epävakaa, sillä eri ryhmät ottavat jatkuvasti yhteen. Lisäksi Pohjois-Kaukasian sananvapaus- ja ihmisoikeustilanne on erittäin heikko. Ristiriitoja aiheuttaa myös islamin roolin kasvu. Kaukasian vuosikausia jatkuneet levottomuudet ovat haitanneet alueen taloudellista kehittymistä huomattavasti. Kokonaisia kyliä ja kaupunkeja on raunioitunut. Esimerkiksi Venäjän ja Azerbaidzanin väliset öljykuljetukset ovat vaarantuneet alueen epävakaisuuden vuoksi. (Ulkoasiainministeriö. 2012b; Vuoristo 2001, 150.)

Ulkopolitiikassaan Venäjä pyrkii monenkeskiseen yhteistyöhön. Venäjä on muun muassa YK:n turvallisuusneuvoston pysyvä jäsen, Euroopan turvallisuus- ja yhteistyöjärjestön jäsen, Itsenäisten valtioiden yhteisön jäsen sekä vuodesta 2012 alkaen myös WTO:n jäsen, minkä toivotaan helpottavan kaupankäynnin olosuhteita huomattavasti. (Ulkoasiainministeriö 2012d.) EU ja Venäjä, jotka ovat toisilleen tärkeitä kumppanit, ovat määritelleet välisensä suhteen strategiseksi kumppanuudeksi, minkä tarkoitus on hyödyttää sekä Euroopan unionia että Venäjää. EU:n ja Venäjän laaja-alainen yhteistyö ulottuu muun muassa talouteen, oikeuteen ja turvallisuuteen, ja näillä yhteistyötoimilla pyritäänkin edistämään poliittista, sosiaalista ja taloudellista vakautta. (Ulkoasiainministeriö 2012a.) Venäjän suhteet länsimaihin ylipäänsä ovat parantuneet vuoden 2008 Georgian sodan jäljiltä. Lisäksi Venäjä toimii tiiviisti Aasian alueen erilaisissa yhteistyörakenteissa, sillä muun muassa Kiina ja Intia ovat Venäjän tärkeitä kauppakumppaneita. (Ulkoasiainministeriö 2012d.)

Venäjällä on edullinen henkilöverotus: esimerkiksi ansiotulovero on 13 prosentin tasavero. Myös yhtiöverotus on melko alhainen, noin 20 prosenttia. Palkkojen sivukulut ovat kuitenkin kaikkiaan noin 30 prosenttia palkasta. Yleinen arvonlisäverokanta on Venäjällä 18 prosenttia. (Ulkoasiainministeriö 2012c.)

Venäjän tuontivalvonta on tarkkaa. Tullipolitiikan tavoitteet määritellään ulkomaankauppalaissa, joka on hyväksytty vuonna 1995. Lain tarkoitus on muun muassa suojata Venäjän federaation taloudellista suvereniteettia sekä turvata sen taloudellinen turvallisuus. Lisäksi maan ulkomaankauppalaki mahdollistaa määrällisten tuontirajoitusten käytön esimerkiksi sisämarkkinoiden suojaamiseksi. Venäjän hallitus on muuttanut tuontitulleja usein ja lyhyellä varoitusaajalla, mikä on haitannut Venäjän tuontikauppaa. Venäjällä on kuitenkin tullisopimus myös EU:n kanssa, eli EU-alkuperää olevat tuotteet saavat suosituimmuuskohtelun. Niistä siis peritään tullitariffin mukainen perustulli. (Aromäki 1998, 321-322.)

Kaupankäynnin kannalta tärkeä osa lainsäädäntöä on sopimusoikeus. Venäjän siviililakiin on kirjattu sopimusvapauden periaate, eli sopijayritykset ovat vapaat järjestämään keskinäiset suhteensa vapaasti. Neuvostoliiton aikana suunnitelmalliset

määrittivät myös taloudelliset suhteet, eivätkä sopimukset saaneet olla ristiriidassa suunnitelmien kanssa. Toimittaessa vanhemman polven johtajien kanssa on helppo huomata, ettei heillä ole markkinataloudelle perustuvaa osaamista. Epäselvissä tilanteissa sopimukset tulkitaan ensisijaisesti kirjaimellisen sanamuodon perusteella. Lisäksi tärkeä on muistaa, että Venäjän lainsäädännön mukaan ilman kirjallista sopimusta tehdyt ulkomaankaupan toimenpiteet ovat pätemättömiä. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 171-172.)

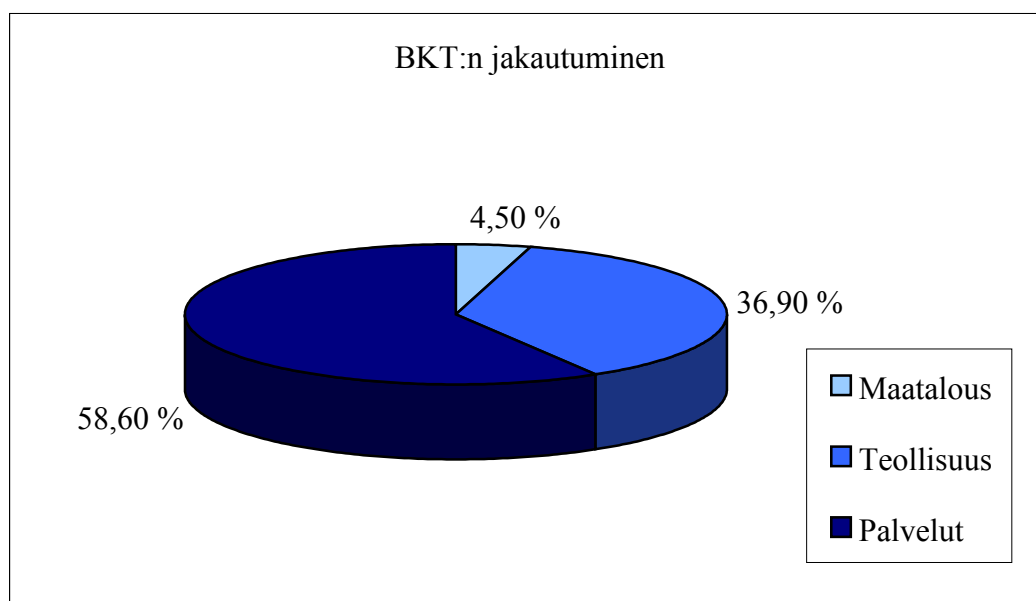
Kaiken kaikkiaan Venäjän peruslainsäädäntö on melko kattava, ja sitä on parannettu ja kehitetty huomattavasti viime vuosina. Normit ovat kuitenkin monitasoisia ja paikoin ristiriitaisia, mikä voi aiheuttaa epäselvyyksiä. Käytännön toimien kannalta myös viranomaisten ilmoitukset, ohjeet ja määräykset ovat tärkeitä lainsäädännön ohella. Venäjän WTO-jäsenyydellä oli myös positiivinen vaikutus, ja se edesauttoi myös kansainvälisten säädösten hyväksymistä Venäjällä. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2013.)

3.3 Taloudellinen toimintaympäristö

Venäjän valtiontalous on vakavarainen, koska valtiolla on vähän velkaa ja suuret valuuttavarannot. Julkisen velan on vuonna 2011 arvioitu olevan 8,3 prosenttia bruttokansantuotteesta. Toisaalta valtiontalous on kuitenkin erittäin suhdanneherkkä, koska sen riippuvuus energian viennistä on hyvin suuri: jopa 70 prosenttia kaikesta viennistä on öljy- ja kaasuvientiä. Tähän saakka Venäjän talous onkin kasvanut, mutta maailmantalouden tilanne vaikuttaa myös Venäjään niin, että viennin kasvu hidastuu huomattavasti. Kotimaista kysyntää ja näin koko talouskasvua ylläpitää kuitenkin vaurastuva keskiluokka. Venäjä ei ole kuitenkaan erityisen suotuisa ympäristö ulkomaisille investoinnille, jotka voisivat vauhdittaa talouskasvua. Esimerkiksi hyvin raskas byrokratia, korruptio, kehittymätön infrastruktuuri sekä lainsäädännön puutteet vähentävät Venäjän houkuttelevuutta huomattavasti. Valtion merkitys taloudelle on edelleen huomattava. Valtionyhtiöt kattavat jopa 40 prosenttia bruttokansantuotteesta, ja valtion omistusosuus energiasektorilla vain kasvaa. (CIA – The World Factbook 2013; Ulkoasiainministeriö 2012c.)

Arvio ostovoimakorjatusta bruttokansantuotteesta vuodelle 2011 oli 2,383 miljardia dollaria, eli bruttokansantuote henkeä kohden oli 16 700 dollaria. Vuonna 2009 bruttokansantuotteen kasvu oli pohjalukemissa, eli noin -7,8 prosenttia. Arviot bruttokansantuotteen kasvusta vuosina 2010 ja 2011 pyörivät 4 ja 5 prosentin välillä.(CIA – The World Factbook 2013.)

Kuviosta 5. selviää bruttokansantuotteen jakautuminen Venäjällä. Venäjä onkin selvästi muuttumassa palveluyhteiskunnaksi, sillä palvelusektori kattaa lähes 60 prosenttia maan bruttokansantuotteesta ja työllistää enemmän kansalaisia kuin valmistava teollisuus. Erityisesti palvelusektori kasvaa suurkaupungeissa. (Ulkoasiainministeriö 2012c.)



KUVIO 5. Bruttokansantuotteen jakautuminen Venäjällä (Mukaiillen: CIA – The World Factbook 2013)

Venäjän maltillinen talouskasvu on osaltaan vaikuttanut inflaatioon. Vuonna 2009 inflaatio laski 8,8 prosenttiin, mikä oli viiteen vuoteen ensimmäinen kerta, kun inflaatio oli vuositasolla yksinumeroinen. Ennusteet tästä seuraaville vuosille vaihtelevat 5 prosentista 8 prosenttiin. (Finpro 2010.) Venäjällä on taisteltu inflaatiota vastaan siitä lähtien, kun hinnat vapautettiin vuonna 1992. Silloin Venäjän inflaatio nousi vuositasolla jopa 2000 prosenttiin. Syitä tähän olivat

esimerkiksi keinotekoiset säädellyt hintarakenteet ja patoutunut kysyntä. Kääntöpuoli inflaation vastaisille toimille oli se, että kun muun muassa liikkeellä olevan rahan määrää vähennettiin huomattavasti, useat teollisuuslaitokset ajautuivat toimimaan vaihtokauppaperiaatteella kotimaanmarkkinoilla. (Aromäki 1998, 61.)

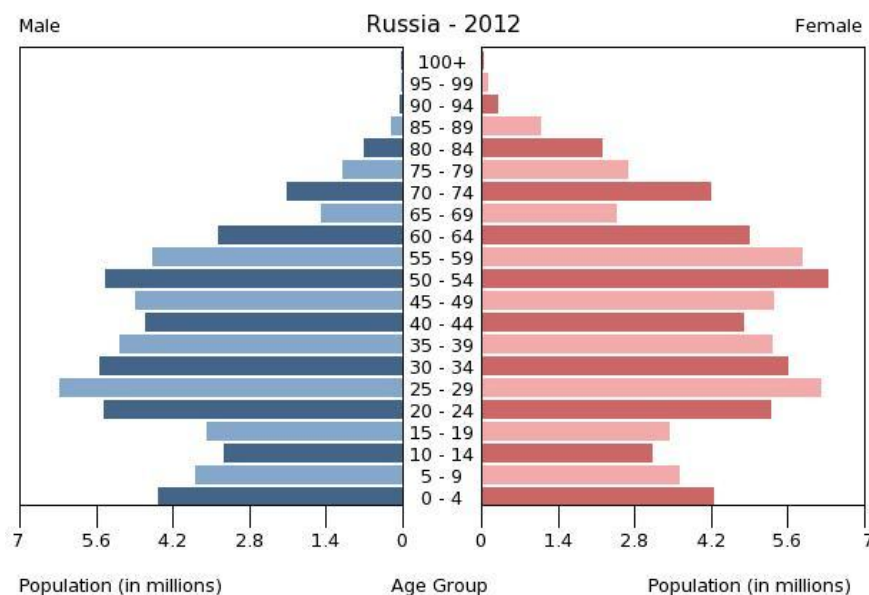
Arviot työttömien määrästä vaihtelevat. Lisäksi lukuja vääristää rekisteröimättömien työttömien määrä, joten oikeat luvut ovat huomattavasti virallisia työttömyysprosentteja korkeammat. Rosstatin, Venäjän tilastoviranomaisen mukaan vuonna 2009 työttömyys oli keskimäärin 8,4 prosenttia. Vuoden 2010 arvio on noin 7,5 prosenttia ja vuoden 2011 arvio 6,6 prosenttia. Työttömyysprosentti vaihtelee alueittain: vuonna 2010 Moskovan alueella oli vähiten työttömiä, kun taas selvästi eniten työttömiä oli Pohjois-Kaukasuksella. Suurissa aluekeskuksissa ongelmana on ollut työntekijöiden soveltumattomuus tarjolla oleviin työtehtäviin. Lisäksi yrityksille suuri haaste on ollut työntekijöiden sitouttaminen, sillä työpaikan vaihtaminen esimerkiksi paremman palkan vuoksi on hyvin yleistä. Toisaalta finanssikriisin takia työpaikkojen määrä on vähentynyt, joten uuden työpaikan löytäminen ei ole enää niin helppoa. (CIA – The World Factbook 2013; Finpro 2010.)

3.4 Sosiaalinen ja kulttuurillinen toimintaympäristö

3.4.1 Sosiaalinen toimintaympäristö

Venäjällä syntyvyys on 12,6 ihmistä tuhatta ihmistä kohden ja kuolleisuus vastaavasti 14,2 ihmistä tuhatta ihmistä kohden. Naisten eliniänodote on 74,9 vuotta, kun miehillä se on vain 63,1 vuotta. Koska Venäjän väestömäärän luonnollinen kasvu on hyvin pientä, Venäjä tarvitsee kipeästi maahanmuuttoa. Suurin osa maahanmuuttajista tulee Keski-Aasiasta tai IVY-maista. Demografiakysymykset ovat Venäjälle haaste, sillä maan työikäinen väestö alkaa vähentyä. Venäjä pyrkiiikin kasvattamaan syntyvyyttä ja houkuttelemaan

ulkovenäläisiä takaisin kotimaahansa. (Ulkoasiainministeriö 2012e.) Kuvio 6. kuvaa Venäjän demografista rakennetta.



KUVIO 6. Venäjän demografinen rakenne (CIA – The World Factbook 2013)

Venäjällä peruskoulu kestää yhdeksän vuotta, ja koulutus on ilmaista 7–17 -vuotiaille. Kansalaisista 99,6 prosenttia on lukutaitoisia. Vuonna 2006 koulutukseen menneiden julkisten menojen määrä oli 3,9 prosenttia bruttokansantuotteesta. Venäjällä on parhaillaan käynnissä peruskoulun uudistusohjelma, jonka tavoitteita on muun muassa parantaa koulujen infrastruktuuria sekä kouluttaa opettajia uudelleen. (CIA – The World Factbook 2013; Ulkoasiainministeriö 2012e.)

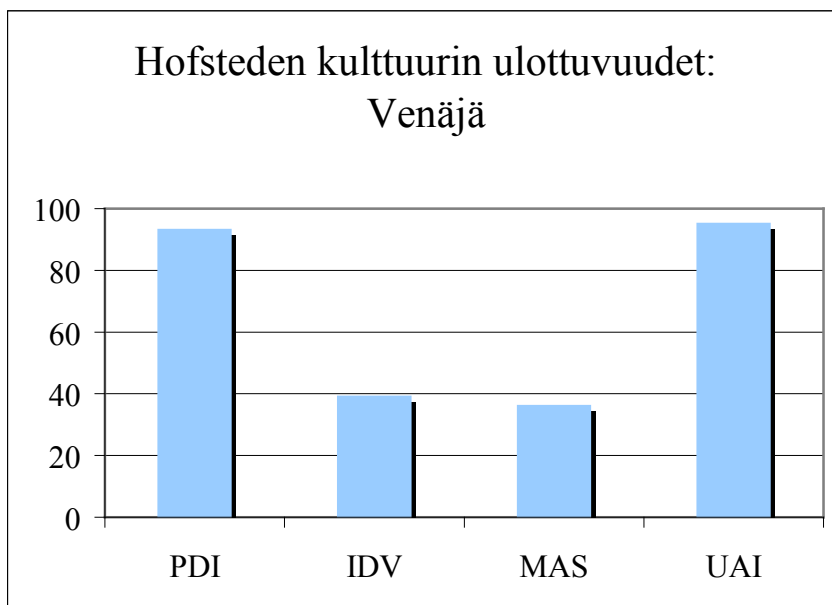
Venäjän pahimpia terveysongelmia ovat keski-ikäisten miesten sydän- ja verisuonitautiperäiset kuolemat ja väkivaltaiset kuolemat. Tilanne on kuitenkin parantunut hieman: vuonna 1998 venäläisten miesten eliniänodote oli vain 58 vuotta, kun se on nyt noussut reiluun 63 ikävuoteen. Syitä venäläisten huonoon terveydentilaan on useita: tupakointi on yleistä, alkoholin käyttö on runsasta ja ruokavalio on epäterveellinen. Kun Venäjällä siirryttiin markkinatalouteen, bruttokansantuote romahti ja verotusjärjestelmä oli puutteellinen. Näin terveydenhuoltomenojen osuus bruttokansantuotteesta oli vuonna 1994 vain 4,8 prosenttia. Vuoteen 2009 mennessä vastaava luku oli noussut 5,4 prosenttiin.

(CIA – The World Factbook 2013, Aromäki 1998, 72.) Venäjä kuitenkin jatkaa terveydenhuollon kehittämistä finanssikriisistä huolimatta. Venäjän valtiolla on esimerkiksi valmisteilla ohjelma, jonka tavoite on tarjota kaikille ilmainen terveydenhuolto. (Finpro 2010.)

Sosiaaliturvat, kuten eläkkeet ja äitiysavustukset ovat Venäjällä pienet. Eläkkeitä on tosin viime vuosina nostettu, mutta silti monet eläkeläiset työskentelevät. Valtio kannustaa kansalaisia vapaaehtoiseen eläkesäästämiseen. Lisäksi valtio haluaa kannustaa perheitä monilapsisuuteen myöntämällä toisesta lapsesta niin kutsutun äitiyspääoman. Muuten äitiysavustus on pieni. Lisäksi niin yksityisistä kuin kunnallisista päivähoitopaikoista on pulaa. (Ulkoasiainministeriö 2012e.)

3.4.2 Kulttuurin ulottuvuudet Geert Hofsteden mukaan

Kuten luvussa 2.4.1 todettiin, Geert Hofstede on luonut mallin kulttuurien ulottuvuuksista. Kuvio 7. havainnollistaa, miltä Venäjä näyttää näiden ulottuvuuksien näkökulmasta tarkasteltuna.



KUVIO 7. Kulttuurin ulottuvuudet: Venäjä (Mukaillen: Hofstede 2013)

Venäjän valtaetäisyysindeksi (PDI) on 93, mikä tarkoittaa sitä, että valta jakautuu hyvin epätasaisesti, ja että yhteiskunnan heikoimmat ja vähäosaisimmat olettavatkin vallan jakautuvan niin. Venäläisille statussymbolit, jotka kertovat omasta asemasta, ovat tärkeitä. Myös kaikissa liike-elämän toiminnoissa eri osapuolten toiminnan pitää heijastaa hierarkiajärjestelmää. (Hofstede 2013.)

Venäjä on kollektivistinen yhteiskunta, mistä kertoo IDV-lukema 39. Kollektivistisessa yhteiskunnassa ihmiset kuuluvat ryhmiin, joissa jäsenet pitävät huolta toisistaan ja ovat lojaaleja toisilleen. Venäläisille perhe, ystävät ja jopa naapurusto ovat erittäin tärkeitä jokapäiväisessä elämässä. (Hofstede 2013.)

Maskuliinisuusindeksi on Venäjällä suhteellisen matala – 36 – mikä tarkoittaa kulttuurin olevan feminiininen. Tällöin yhteiskunnassa vallitsevia arvoja ovat toisista huolehtiminen ja hyvä elämänlaatu. Joukosta erottuminen ei ole ihailtavaa. Hallitseva käytös on hyväksyttävää esimieheltä, mutta yleisesti venäläiset ennemmin vähättelevät henkilökohtaisia saavutuksiaan ja osaamistaan ja puhuvat itsestään vaatimattomasti. (Hofstede 2013.)

Venäläiset tuntevat olonsa hyvin uhatuksi epävarmoissa tilanteissa. Tästä kertoo Venäjän UAI-luku 95. Indeksillä kuvaa yhteiskunnan suhtautumista siihen, ettei tulevaisuutta voi hallita, ja keinoja käsitellä epävarmuutta. Tyypillistä sellaisille kulttuureille, joilla UAI-luku on korkea, on kehitellä erilaisia uskomuksia ja instituutioita välttämään epävarmoja tilanteita. Venäjällä onkin yksi maailman monimutkaisimmista byrokraattisista järjestelmistä. (Hofstede 2013.)

3.4.3 Venäläinen tapakulttuuri

Heti alkuun on varmasti syytä todeta, että koska Venäjä on maantieteellisesti hyvin laaja alue, niin koko maata kattavaa yleistystä tavoista ja kulttuurista on vaikea sanoa (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 95). Venäläinen tapakulttuuri on kuitenkin kaiken kaikkiaan hyvin monimuotoinen. Venäläiset eivät välttele kosketusta, ja esimerkiksi kättely ja suutelu on yleistä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Käsipäivää sanotaan useimmiten sekä tavattaessa että

erottaessa, ja samat henkilöt voivat kätellä toisiaan päivän aikana useampaankin kertaan. Suuteleminen on vielä lämpimämpi tapa tervehtiä, ja sekä miehet että naiset voivat tervehtiä toisiaan näin. (Aromäki 1998, 73.)

Venäläiset teittilevät toisiaan. Toisilleen hyvin läheiset ihmiset voivat kutsua toisiaan lempinimellä eli etunimen deminutiivimuodolla, mutta yleisin tapa puhutella on etunimi ja isännimi, mikä vaatii ehdottomasti teittiletyä. Tuntematonta aikuista ei saa koskaan sinutella. Venäläiset puolestaan puhuttelevat ulkomaalaista yleisesti käyttämällä sanaa herra tai rouva ja sukunimi. (Aromäki 1998, 73-74.)

Venäläiset valmistautuvat huolellisesti kyläilyyn. Siisti vaatetus on tärkeää, ja lisäksi vieraan on hyvä varustautua tuliaisin. Sopivia tuliaisia ovat esimerkiksi kukat, likööripullo tai makeiset. Pelkkä iltapäiväkahvittelu ei ole kovin yleistä, vaan kyläilyyn liittyy usemmiten runsaat tarjoilut niin syömistä kuin juomistakin. Alkoholin kanssa nautitaan aina alkupaloja ja pidetään maljapuheita, muuten sitä pidetään Venäjällä juopotteluna. (Aromäki 1998, 74-77.)

Venäläinen pukeutuminen on melko konservatiivista. Vaikka uuden sukupolven myötä liike-elämän pukeutuminen onkin muuttunut aiempaa rennomaksi, esimerkiksi neuvotteluihin on tärkeää pukeutua asiaan kuuluvalla tavalla, jotta herättää luottamusta. Toisaalta tavallisena työpäivänä liian hieno pukeutuminen voi olla muiden mielestä epäilyttävää. (Aromäki 1998, 86.)

Sopivia puheenaiheita ovat esimerkiksi urheilu, perhe, lapset ja lapsenlapset. Ulkomaalaisen odotetaan myös kertovan omasta kotimaastaan ja itsestään. Vitsejä voi kertoa, mutta ne eivät etenkään naisseurassa saa olla mauttomia vitsejä. Ulkomaalaisen kannattaa välttää myös sodasta ja politiikasta puhumista, jos venäläinen osapuoli ei aloita sitä itse. (Aromäki 1998, 86, 89.)

3.4.4 Korruptio

Korruptio Venäjällä on aivan oma lukunsa. Korruptio on todellinen ongelma, ja se on saanut entistä avoimemman ja kyynisemmän luonteen: korruption edut ovat korkeat, kun taas korruptiosta aiheutuvien seuraamusten riskit ovat matalat.

Asiantuntijoiden mukaan korruption kasvu on seurausta Venäjää luonnehtivasta siirtymävaiheesta sekä sen ilmiöistä: harmaa talous, sekainen verotusjärjestelmä, viranomaisten perusteeton puuttuminen talouteen, rahoitusjärjestelmän heikkous sekä useat omistajuuden muodot (valtion omistus vs. yksityinen omistus).

Korruptio noudattaa usein selkeää kaavaa: mitä suuremmat rahavirrat liikkuvat, sitä enemmän ja varmemmin esiintyy korruptiota. Asiantuntijoiden mukaan liittovaltiotason elimet ovat korruptoituneimpia. (Popov 2002.)

Korruptio esiintyy myös hyvin arkipäiväisenä ilmiönä tavallisten kansalaisten keskuudessa. Erään tutkimuksen mukaan viimeisen kahden vuoden aikana jopa puolet aktiiviväestöstä on jollakin tavalla ollut korruptiossa osallisena. Kun tarkastellaan vastaajien viimeisintä tilannetta, jossa esiintyi korruptiota, 75 prosenttia myönsi hyödyntäneensä korruption tuomaa etua. Tyypillisiä tilanteita ovat esimerkiksi hakeutuminen korkeakouluun, tilanteet liikennepoliisin kanssa ja oikeudenmukaisen käsittelyn saaminen tuomioistuimessa. (Popov 2002.)

Venäläisille vuonna 2004 tehdyn kyselyn mukaan yli 50 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että korruptio poliittisen ja taloudellisen eliitin keskuudessa on suurin este sille, että Venäjä selviäisi kriisistään ja tulisi taloudellisesti menestyväksi valtioksi. Samassa tutkimuksessa kysyttiin mielipidettä, kuka taistelee tehokkaimmin korruptiota vastaan. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei kukaan. (Kofanova & Petukhov 2005.)

3.5 Teknologinen toimintaympäristö

Vuonna 2012 yli 50 prosenttia täysikäisistä venäläisistä käytti internetiä. Internetin käyttö on erityisen suosittua Moskovassa, Pietarissa ja muissa suurkaupungeissa. Venäläiset käyttävät internetiä yhteiskunnalliseen

keskusteluun, tiedon hankintaan, viihdekäyttöön sekä internetkauppaan. Lisäksi internetyhteydellä varustettujen älypuhelinien määrä erityisesti nuorten keskuudessa on huomattavassa nousussa. Kotitietokoneiden määrä on kuitenkin melko vähäinen, mikä puolestaan jarruttaa internetin käytön lisääntymistä. (Finpro 2010; Ulkoasiainministeriö 2012e.)

Suurten kaupunkien alueilla toimivat nykyisin 3G-verkot. Lisäksi Venäjän puhelinverkosto on pikku hiljaa kehittynyt markkinatalouden vaatimaan suuntaan, ja palveluntarjoajiakin on yhä useampia. Silti yhteydet ovat usein edelleen puutteelliset syrjäseuduilla. (CIA – The World Factbook 2013; Finpro 2010.)

Venäjän tuotanto- ja osaamisrakennetta ollaan kehittämässä niin, että Venäjä kehittyisi energian raaka-ainetoimittajasta korkean teknologian keskuukseksi. Tämän ”talouden modernisaation” toteuttamiseksi Venäjälle on kehitetty innovaatiostrategia vuosille 2011-2020. Innovaatiostrategiaan on määritetty tiettyjä painopistealueita, kuten energiatehokkuus ja energiansäästäminen, ydinteknologia, lääketieteen teknologia ja viestintäyhteyksiin liittyvä avaruusteknologia. Tavoitteena on myös kasvattaa korkean teknologian tuotteiden vientiä. (Ulkoasiainministeriö 2012c.)

3.6 Ekologinen toimintaympäristö

Venäjällä esimerkiksi jätehuolto ja siihen liittyvät asenteet ovat vielä kehittymättömällä tasolla. Jätehuoltoa koskeva lainsäädäntö on puutteellista, ja ympäristörikkomuksista seuraavat rangaistukset ovat lieviä, mikä houkuttelee sääntörikkomuksiin. Sekä yksityishenkilöt että yritykset vievät jätettä yleisten kaatopaikkojen lisäksi luvattomille paikoille. Venäjällä lukuisat kaatopaikat, sekä lailliset että laittomat, sijaitsevat myös hedelmällisillä mustan mullan alueilla. Kaiken kaikkiaan kierrättäminen ei ole ihmisille tärkeää, ja yhdyskuntajätteestä vain noin 1 % meneekin hyötykäyttöön. Vertailun vuoksi Suomen vastaava luku on 40 %. (Finpro 2010.)

Vesivarantoihin ja vedenkäsittelyyn liittyvät ongelmat ovat yleisiä Venäjällä. Erilaisten bakteerien ja virusten määrä vesivarannoissa on kasvanut, eivätkä vedensuojelualueilla tehtävät sääntörikkomukset helpota tilannetta. Tällä hetkellä vedenpuhdistus toimii kunnolla vain Moskovassa ja Pietarissa, ja koko maan tilanne näyttääkin melko huolestuttavalta: vedenpuhdistamot ovat ylikuormitettuja, ja kaikesta jätevedestä vain noin 30 % puhdistetaan asianmukaisesti. (Finpro 2010.)

4 NYKYTILA-ANALYYSI, CASE: FINN-KORKKI OY

Tässä luvussa tutkitaan case-yritys Finn-Korkki Oy:n nykytilaa sekä toimialaa. Luvun lopussa yritystä analysoidaan SWOT-työkalun avulla. Analyysi on pohjana seuraavassa luvussa tehtäville kehitysehdotuksille. SWOT-analyysin on tarkoitus olla myös hyödyllinen työkalu yritykselle käytettäväksi jatkossa.

4.1 Perustiedot yrityksestä

Finn-Korkki Oy on hämeenlinnalainen yksityisomistuksessa oleva pk-yritys, joka työllistää noin neljäkymmentä työntekijää. Toimistossa työskentelee noin kymmenen henkilöä, varastossa kokoaikaisesti yksi ja loput työntekijät ovat tuotannossa.

Finn-Korkin juuret ulottuvat jo 1800-luvulle, mutta itse Finn-Korkki -tehdas on perustettu Hämeenlinnaan vuonna 1979 osana Wicanders Oy:tä valmistamaan kruunukorkkeja sekä uutuutta, alumiinista valmistettua MaxiCap-rengassuljinta. Finn-Korkista tuli itsenäinen yritys vuonna 1989. Vuonna 1998 Finn-Korkki osti Hämeenlinnan Grafipalvelu Oy:n, ja näin Finn-Korkin omat painomahdollisuudet paranivat. Sekä toimisto- että tuotantotilat sijaitsevat edelleenkin Hämeenlinnassa. (Finn-Korkki Oy 2012a.)

Finn-Korkin liikevaihto vaihtelee yhdeksän ja kymmenen miljoonan euron välillä: vuonna 2011 liikevaihto oli 9,9 miljoonaa euroa ja vuonna 2012 se oli laskenut 9,3 miljoonaan euroon (Kauppalehti 2013). Tuotannosta kaikkiaan 95 % menee vientiin yli neljäänkymmeneen eri maahan (Suomen asiakastieto Oy 2012).

4.1.1 Tuotteet

Finn-Korkki Oy valmistaa perinteisiä kruunukorkkeja, rengassulkimia teräksestä ja alumiinista sekä alumiinisia kierresulkimia. Näiden lisäksi tuotelajitelmaan kuuluvat lämpökynttilän kupit ja ulkokynttilöiden kannet sekä erilaiset

korkituslaitteet ja niiden osat. (Finn-Korkki Oy 2012b; Finn-Korkki Oy 2012c; Finn-Korkki Oy 2012d.) Työssä keskitytään rengassuljinten markkinointiin Venäjällä, ja laitteita ja niihin liittyviä asennus- ja opastuspalveluita käsitellään ydintuotteen lisäetuina.

RingCrown on teräksestä valmistettu halkaisijaltaan 26 millimetrinen rengassuljin. Se sopii samoihin pullonsuihin kuin perinteinen kruunukorkki. Rengassulkimen etuja ovat helppokäyttöisyys, hygieenisyys ja soveltuvuus moniin erilaisiin juomiin. RingCrown-rengassulkimen suljin- ja rengasosat ovat erilliset, ja ne yhdistetään myöhemmin tuotannossa. Tämä vähentää raaka-aineiden kulutusta. (Finn-Korkki Oy 2012b.) Sulkimia valmistetaan varastoon neutraalin värisinä, mutta asiakas voi myös itse suunnitella sulkimeen painatuksen.

RipCap puolestaan on alumiinista valmistettu rengassuljin, jota Finn-Korkki valmistaa 26 ja 42 millimetrin kokoisena (Finn-Korkki Oy 2012b). Lisäksi kehitteillä on entistä suurempien pullojen ja purkkien suille sopiva RipCap 64 mm. Myös RipCap-rengassulkimia valmistetaan neutraalin värisinä, mutta asiakas voi yhteistyönä Finn-Korkin kanssa suunnitella painatuksen.

Finn-Korkin valmistamia **alumiinisia kierresulkimia** käyttävät kansainvälisesti tunnetut juomabrändit kuten Absolut Vodka, Danzka Vodka ja Ween Waters (Finn-Korkki Oy 2012b).

4.2 Toiminta Venäjällä

Finn-Korkilla on ollut toimintaa Venäjällä noin kahdenkymmenen vuoden ajan. Venäjän sijainti oli yksi suurimmista syistä alkaa rakentaa toimintaa Venäjällä. Finn-Korkille oli alusta alkaen selvää, että Venäjän markkinoita kokeillaan, jos toiminta siellä onnistuisi. Toinen merkittävä syy olivat Finn-Korkin päätuotteen RingCrown-rengassulkimen riittämättömät kotimaanmarkkinat. Kruunukorkki oli Finn-Korkin tuotteista selvästi suosituin Suomessa, joten RingCrownille lähdettiin

etsimään markkinoita Suomen ulkopuolelta. Tällä hetkellä eniten Finn-Korkin tuotteista Venäjälle viedään RingCrown-rengassuljinta. (Jeynes 2013a.)

Koko tämän kahdenkymmenen vuoden ajan toiminta on pysynyt suurin piirtein samanlaisena. Yritys aloitti toiminnan Venäjällä venäläisen agentin avustuksella, ja agenttia on käytetty välikätenä siitä lähtien. Nykyinen agentti OOO TVP Impeks on ollut mukana noin neljätoista vuotta. Sittenmin Finn-Korkki on aloittanut välittömän viennin venäläiselle asiakkaalle, EFES Moskovan Kazanin toimipisteelle. Tämä on vain noin kaksi vuotta vanha uudistus Finn-Korkin toiminnassa. EFES on suuri toimija, jolla on ulkomaankaupan osaamista, ja joka pystyy huolehtimaan useista ulkomaankaupan toiminnoista itse. Finn-Korkille agentti on ollut käytännössä elinehto, kun ollaan haluttu tavoittaa pieniä venäläisiä juomateollisuuden yrityksiä. EFES Moskovan kaltaisten suurten yritysten kanssa välitön vienti on mahdollista juuri niiden oman osaamisen vuoksi. (Jeynes 2013a.)

Tuotteet toimitetaan Venäjälle pääsääntöisesti rekkakuljetuksilla, jotka ovat usein asiakkaan itse järjestämiä. Finn-Korkki Oy huolehtii tarvittavista vientiasiakirjoista. Kauppalasku ja lähete laaditaan toiminnanohjausjärjestelmä sonetilla. Finn-Korkki käyttää useimmiten omia alkuperätodistuksia niissä tapauksissa, kun todistusta tarvitaan. Joskus kuitenkin joudutaan tilaamaan Kauppakamarin vahvistama alkuperätodistus. Tapauksesta riippuen rahtikirja laaditaan itse, tai se saadaan suoraan kuljetusyhtiöltä. Finn-Korkki ei itse tee vientiselvitystä ELEX-järjestelmällä, vaan se tilataan ulkopuoliselta toimijalta. Finn-Korkki Oy:n toimitilat ja varasto sijaitsevat melko lähellä Hämeenlinnan keskustaa, eikä yrityksellä ole tämän lisäksi muita toimipisteitä tai varastoja.

Finn-Korkin markkinointiviestintä Venäjällä tapahtuu pääosin agentin kautta. Finn-Korkin valmistamiin tuotteisiin voi tutustua agentin venäjänkielisillä internetsivuilla. Lisäksi yrityksellä on ollut omat venäjänkieliset internetsivut vuodesta 2012 lähtien. (Jeynes 2013b.) Venäjänkieliset sivut ovat samansisältöiset kuin suomen- ja englanninkieliset sivut, joten yrityksestä ja tuotteista löytyy kattavasti tietoa, jos vain osaa etsiä yrityksen sivut.

Finn-Korkilla työskentelee tällä hetkellä kolme ihmistä, jotka huolehtivat päivittäin ulkomaisiin asiakkaisiin ja vientiin liittyvistä asioista. Jokainen heistä pystyy asioimaan englanniksi, mutta kenelläkään ei ole edes avustavaa venäjän kielen taitoa. Henkilökunnan tavoittaa helposti sähköpostitse ja puhelimitse toimistoaikana, eli Suomen aikaa kahdeksan ja neljän välillä. Lisäksi yritykseen voi ottaa yhteyttä internetsivujen kautta palaute- ja yhteydenottolomakkeiden avulla.

RingCrown-rengassulkimen hinta Venäjällä on asiakkaasta riippuen viidestä kahteenkymmeneen prosenttia kilpailijoiden rengassulkimia edullisempi. Alumiininen RipCap-rengassuljin vastaa hinnaltaan kilpailijoiden tuotteita. Finn-Korkki myöntää hinnanalennuksia tilausvolyymien kasvaessa. (Jeynes 2013b.)

Finn-Korkin tärkein tavoite Venäjällä on myynnin kasvattaminen. Yrityksellä ei tällä hetkellä kuitenkaan ole erityisiä suunnitelmia Venäjän toimintojensa kehittämiseksi. Agenttisopimus rajoittaa Finn-Korkin toimintaa jonkin verran, ja siksi esimerkiksi aktiivinen markkinatutkimustyö on ollut lähinnä agentin vastuulla. Agenttisopimus sallii suoran toiminnan asiakkaiden kanssa. Finn-Korkki ilmaisee suhtautuvansa avoimin mielin uusia vaihtoehtoja kohtaan, sillä yritys ei ole täysin tyytyväinen agentin kanssa toimimiseen. (Jeynes 2013a.)

4.3 Toimiala

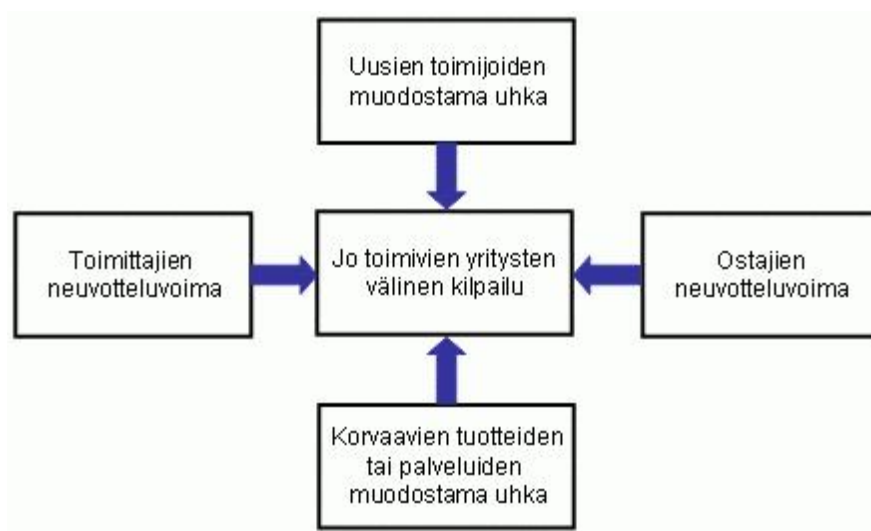
Finn-Korkin toimialakoodi on 25920, kevytmetallipakkausten valmistus (Taloussanomien 2013). Opinnäytetyössä puhutaan yleisemmin pakkausteollisuudesta.

Pakkauksille asetetut vaatimukset ja vallitsevat trendit muuttuvat.

Pakkausteollisuuden onkin kyettävä vastaamaan esimerkiksi elintarvikemarkkinoiden vaatimuksiin. Tärkeitä vaikuttavia tekijöitä ovat kansainvälistyminen ja demografinen muutos, ruoan laatu ja terveellisyys sekä ympäristö ja kestävä kehitys. (Blomqvist 2012; Jeynes 2013a.)

Ruoan tuotanto on siirtynyt matalampien kustannusten perässä pois kotinurkiltamme. Pakkaukset ovat yksi tämän kehityksen mahdollistanut tekijä, sillä ruoan on oltava pitkienkin kuljetusmatkojen jälkeen tuoretta. Myös useat kuluttajaryhmät luovat omat haasteensa, koska jokaiselle ryhmälle täytyy olla valittavana sopivia tuotteita. Pakkausteollisuuden on pysyttävä ajan hermolla kehittämällä esimerkiksi uusia pakkauskokoja, -värejä ja -materiaaleja. Massasta erottuminen on tärkeää. Myös ruoan terveellisyys on nouseva trendi. Tässäkin suhteessa pakkausteollisuuden on seurattava mukana: esimerkiksi tuotannossa käytettyjen materiaalien ja koneiden on oltava hygieenisiiä. (Blomqvist 2012.)

Toimialaa voidaan analysoida Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Kuviossa 8. on esitetty viiden kilpailuvoiman mallin eri osa-alueet.



KUVIO 8. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Strategy train 2009)

Kun tarkastellaan kaikkia suljinvalmistajia, Finn-Korkilla on paljon kilpailijoita, ja markkinoilla on runsaasti korvaavia tuotteita. Maailmanlaajuisesti on kuitenkin vain neljästä viiteen toimijaa, jotka valmistavat rengassulkimia. Merkittävimpiä näistä ovat italialainen Pelliconi ja japanilainen Nippon Closures Co. (Jeynes 2013a.)

Uusien toimijoiden, tässä tapauksessa rengassuljinvalmistajien, ei ole helppoa vakiinnuttaa toimintaansa alalla. Italialainen Pelliconi onkin käytännössä ainoa

uusi tulokas viimeiseen kymmeneen vuoteen. Erityisesti pienten toimijoiden tulo alalle on vaikeaa, koska toiminnan aloittaminen vaatii paljon investointeja. Jos tuote ei toimi tai ei muuten vastaa asiakkaan vaatimuksia, jopa useiden vuosien työ on aloitettava alusta. Tärkeää onkin miettiä toiminnan kannattavuutta. (Jeynes 2013a.)

Alalla riippuvaisuus tavarantoimittajista on merkittävä. Esimerkiksi Finn-Korkilla on kaikkiaan vain muutamia tavarantoimittajia, eikä niiden vaihtaminen onnistu helposti. Ennen uusien materiaalien käyttöönottoa ja tuotteiden päästämistä markkinoille vaaditaan jopa vuoden kestävä testaus. Vaikka jollekin raaka-aineelle tai materiaalille löytyisikin helposti korvaava vaihtoehto, muun muassa sen yhteensopivuus muiden raaka-aineiden kanssa on myös testattava. (Jeynes 2013a.)

Kun tarkastellaan toimialaa, on analysoitava myös asiakasta. Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Kuinka tärkeä tuote on asiakkaalle?
- Minkälaista liikevaihtoa asiakkaan avulla tavoitellaan?
- Kuinka todennäköistä on, että asiakas ostaa korvaavan tuotteen?
- Minkälaisia trendejä asiakkaan tarpeissa on havaittavissa?
- Kuinka tärkeä tuotemerkki on asiakkaalle?
- Minkälaisia laatuvaatimuksia asiakas on asettanut? (Strategy train 2009.)

4.3.1 Toimiala Venäjällä

Venäjällä suurten brändien käyttämissä sulkimissa tärkein tekijä on useimmiten hinta. Asiakastyytyväisyys ja tuotteen laatu tulevat tärkeysjärjestyksessä vasta sen jälkeen. Tämän vuoksi kalliimpiin pakkausratkaisuihin päädytään usein vain lyhyeksi aikaa esimerkiksi kasvattamaan huonosti menestyneen tuotteen myyntiä. Kun tuotteen myynti on saatu nostettua tietylle tasolle, tai brändi tehty tunnetuksi, siirrytään halvempaan vaihtoehtoon, juomateollisuuden tapauksessa

edullisempaan pullonsulkimeen. (Mamatov 2013.) Tämän vuoksi mielestäni onkin hyvin todennäköistä, että yritysasiakas päätyy ostamaan korvaavan tuotteen.

Pullonsuljin itsessään on juomateollisuuden yrityksille olennainen osa tuotantoprosessia. Kun tuotanto on käynnissä, sulkimia on oltava saatavilla, tai muuten tuotanto seisahtuu. Haasteena on saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, että esimerkiksi rengassulkimen tuotteelle tuoma lisäarvo on niin merkittävä, että sen käyttäminen on kannattavaa. Virallisesti Venäjällä ei ole EU:sta poikkeavia vaatimuksia pullonsulkimien suhteen. Toisaalta venäläiset asiakkaat odottavat saavansa ”Roll’s Roycen Ladan hinnalla”. (Mamatov 2013.)

Viimeisten vuosien aikana metallisten pullonsulkimien myynti on laskenut, ja nouseva trendi ovat olleet erilaiset polymeerit sulkimien materiaalina. Tämä selittyy muun muassa sillä, että eri lähteiden mukaan viimeisten viiden vuoden aikana PET-muoviin pakattujen juomien, niin oluiden kuin erilaisten virvoitusjuomien ja esimerkiksi vesien, markkinaosuus on kasvanut noin kahdestakymmenestä prosentista jopa yli viiteenkymmeneen prosenttiin. Poikkeus ovat kuitenkin viinit ja väkevät alkoholijuomat, joiden tuotanto Venäjällä on kasvussa. Niiden pakkauksessa nouseva trendi ovat sekä synteettinen että luonnonkorkki, joiden tuotantoa Venäjällä ei kuitenkaan juuri ole. (Mamatov 2013.)

Asiakaspotentiaalista Venäjällä on käytännössä mahdotonta saada luotettavaa tietoa, ja arviot vaihtelevatkin eri lähteiden mukaan. Kuitenkin yhteensä jopa 85 % Venäjän olutmarkkinoista on viiden kansainvälisen yrityksen hallussa. Loput markkinoista jakautuvat muutamille vakaan aseman saavuttaneille, mutta vähemmän tunnetuille yrityksille sekä joillekin sadoille pienpanimoille. Osa näistä pienistä panimoista toimii aktiivisesti toimintansa kehittämiseksi ja laajentamiseksi, mutta suuryritysten markkinaosuuksien vuoksi ponnistelu ei tuota tulosta, tai tulokset eivät yleensä ole pitkäkestoisia. Suurimmalla osalla pienpanimoista ei kuitenkaan ole minkäänlaista halua tai mahdollisuutta toimia näkyvästi. (Mamatov 2013.) Näin ollen potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen on vaikeaa.

Kaiken kaikkiaan juomateollisuus oluen ja muiden alkoholijuomien osalta näyttäisi tällä hetkellä melko vakaalta, kun tarkastellaan volyymejä. Oluiden kohdalla naiset ovat vasta löydetty kohderyhmä, joka on aiemmin jätetty melkein kokonaan huomiotta. Naisiin yritetään vedota erilaisilla erikoisoluilla ja promootiokonsepteilla. Vesien ja mehujen myynti puolestaan on kasvanut viime vuosina, ja myynnin ennustetaan jatkavan kasvuaan. On todennäköistä, että pakkausteollisuus seuraa tätä trendiä. Esimerkiksi mehupakkauksissa pahvitölkit ovat kuitenkin tällä hetkellä selvästi suosituimpia kuin lasi- tai muovipakkaukset. Selvitysten mukaan mehujen ostajat katsovat ensin brändiä, tuoteselostetta ja pakkausta. Hapokkaiden virvoitusjuomien kulutus Venäjällä on puolestaan laskenut selvästi, koska 16-21 -vuotiaiden ikäryhmä on pieni, ja näin ollen kuluttajia on vähän. Lisäksi terveelliset elämäntavat ovat nouseva trendi myös Venäjällä. Joka tapauksessa on vaikea ennustaa, mitä pakkausteollisuuden toimintaan vaikuttavaa tapahtuu. Esimerkiksi siitä, että PET-muovisten pakkausten käyttö oluen ja väkevien alkoholijuomien pakkaamisessa kiellettäisiin, on säännöllisesti tehty lakiesityksiä. (Kornyushina 2012; Mamatov 2013; Market Analitika 2012; Shelavina 2012.)

4.4 SWOT-analyysi: Finn-Korkki Oy:n toiminta Venäjällä

Tuote on Finn-Korkki Oy:n vahvuus. Ensinnäkin yrityksellä on tuotteita erilaisiin tarpeisiin, ja useimmat tuotteet ovat jonkin verran muunneltavissa asiakkaan tarpeiden mukaan, sillä asiakas voi suunnitella sulkimeen painatuksen, jonka toteutus onnistuu Finn-Korkin omien painomahdollisuuksien ansiosta. Yksi Finn-Korkin päätuotteista, RingCrown-rengassuljin valmistetaan niin, että korkki- ja rengasosat ovat erillisiä, mikä säästää raaka-aineita ja kustannuksia. Rengassuljin on myös erikoisuus, jolla ei ole maailmanlaajuisesti useita valmistajia. Rengassulkimen etu on sen erottuva ulkonäkö ja helppokäyttöisyys. Tärkeimpien kilpailijoiden tuotteet eroavat Finn-Korkin tuotteista siten, että ne ovat alumiinisia ja rengasosat on valmistettu muovista (Nippon Closures Co. 2013; Pelliconi 2013). Finn-Korkki tarjoaa tuotteilleen myös hyvät lisäedut: saatavilla on korkituslaitteita ja niiden osia sekä laitteiden asennuspalvelu ja käytön opastus paikan päällä.

Finn-Korkki on onnistunut vakiinnuttamaan asemansa alalla, ja sillä on takanaan jo pitkä kokemus suljinvalmistajana. Yrityksen taloudellinen tilanne on myös vakaa, joten yrityksellä on sen puolesta resursseja uudistuksiin. Toisaalta, vaikka Finn-Korkilla onkin ollut toimintaa Venäjällä jo noin kahden vuosikymmenen ajan, yrityksellä ei ole kielitaitoa eikä syvällistä osaamista Venäjästä liiketoimintaympäristönä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, ettei Finn-Korkilla ole varsinaisia suunnitelmia Venäjän toimintojen suhteen myynnin kasvattamisen lisäksi. Toinen käytännön asia, joka tuli ilmi niin haastatteluissa kuin kirjoittajan työssään, on venäläisiin asiakkaisiin kulutettu aika suhteessa saatuun hyötyyn. Potentiaalia venäläisissä asiakkaissa on paljon, mutta totuus on, että tällä hetkellä niihin kuluu liikaa aikaa. Lisäksi kirjoittajalle jäi työkokemuksen perusteella sellainen mielikuva, että yrityksen ja agentin välille muodostunut henkilökohtainen suhde vaikuttaa melko vahvasti niiden väliseen toimintaan. Kaiken kaikkiaan yleiskuvaksi jäi se, että yrityksen Venäjän toiminnoista puuttuu tientynlainen määrätietoisuus.

Venäjän melko tuore WTO-jäsenyys lupaa selkeämpiä pelisääntöjä kaupankäyntiin ja muutoksia usein hyvin ristiriitaiseen lainsäädäntöön. Yleisesti ottaen Venäjän suhteet länsimaihin ovat parantuneet, mikä heijastuu toivottavasti myös kaupankäynnin olosuhteisiin. Toisaalta yksityisyritysten suoja ja tuki ovat olemattomat tällä hetkellä, ja byrokratia ja korruptio vaikeuttavat liiketoimintaa edelleen. Lisäksi kansalaisten mielipiteet liiketoimintaa ja liikemiehiä kohtaan ovat yleisesti melko negatiivisia. Asenteiden osalta Venäjä onkin haastava liiketoimintaympäristö. (Mamatov 2013.)

Internet on merkittävä osa B2B-markkinointia myös Venäjällä. Monesti internet onkin jopa ainoa tehokas keino saada huomiota, luoda kontakteja ja pitää yhteyttä, koska välimatkat ovat pitkät, ja puhelinyhteydet voivat olla huonot. (Mamatov 2013.) Internetin merkitys onkin mahdollisuus, joka pitäisi osata käyttää tehokkaasti hyödyksi.

Vakaat alkoholimarkkinat ja vesien ja mehujen myynnin kasvu ovat juomateollisuudessa vaikuttavia trendejä, jotka voivat olla mahdollisuuksia

pakkausalan yrityksille. Bränditietoiset ostajat katsovat tarkasti myös pakkausta. Lisäksi naiset ovat kohderyhmä, johon on alettu esimerkiksi oluen markkinoinnissa vasta kiinnittää huomiota. Uudet kohderyhmät ovatkin pakkausalan yrityksille mahdollisuuksia, kun yritysten täytyy kilpailla kuluttajien huomiosta esimerkiksi näyttävän pakkauksen avulla. Metallisten pullonsulkimien suosio on kuitenkin laskenut viime vuosina, kun taas erilaiset polymeerit ovat kasvattaneet suosiotaan. Näin ollen korvaavien tuotteiden uhka on todellinen.

Venäjällä on potentiaalisia asiakkaita, mutta haasteena on niiden löytäminen. Lisäksi yritysasiakkaiden ajatusmaailmaa leimaa melko vahvasti hinta ennen laatua -ajattelu.

Taulukkoon 3. on koottu Finn-Korkki Oy:n vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisten tekijöiden luomia mahdollisuuksia ja uhkia.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Finn-Korkilla on potentiaalia toimia onnistuneesti Venäjällä. Yrityksellä on selkeästi vahvuuksia, ja toisaalta useat tämänhetkiset heikkoudet ovat korjattavissa. Venäjä on liiketoimintaympäristönä edelleen haastava, mutta kaupankäynnin olosuhteet ovat kuitenkin pikku hiljaa kehittymässä länsimaisempaan suuntaan, ja markkina-alueena se tarjoaa mahdollisuuksia.

TAULUKKO 3. SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Aktiivinen tuotekehitys • Rengaskorkin erikoisuus • RingCrown-korkin valmistustapa materiaalinkulutuksen kannalta kannattava • Suljinvalikoima • Tuotteen muunneltavuus tarpeiden mukaan • Tuotteen lisäedut • Taloudellinen tilanne hyvä • Pitkä kokemus • Avoin suhtautuminen uusia toimintavaihtoehtoja kohtaan • Vakiintunut asema alalla • Venäjänkieliset internetsivut 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei venäjän kielen taitoa • Ei syvällistä osaamista Venäjästä liiketoimintaympäristönä • Ei selkeää suunnitelmaa Venäjän toimintojen suhteen • Venäläisiin asiakkaisiin kuluu liikaa aikaa suhteessa saatuun hyötyyn • Ei yhtä vain Venäjän toimintoihin keskittyvää vastuuhenkilöä • Agentin ja yrityksen henkilökohtaisen suhteen vaikutus melko vahva • Määrätietoisuuden puute Venäjän toiminnoissa
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Venäjän WTO-jäsenyys ja parantuneet suhteet länsimaihin • Internetin merkitys B2B-markkinoinnissa • Alkoholimarkkinat melko vakaat • Mehujen ja vesien myynnin kasvu • Uusien kohderyhmien löytyminen ja vaikutus pakkausalaan • Venäjän läheinen sijainti: suuria kaupunkeja on lähellä Suomea • Pullonsulkimen välttämättömyys juomien tuotantoprosessissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksityisyritysten olematon tuki ja suoja • Ristiriitainen lainsäädäntö • Negatiiviset asenteet • Kommunikointi vaikeaa pitkien välimatkojen vuoksi • Suuret alueelliset ja yhteiskuntaluokkien väliset erot • Hinta ennen laatua • Pienien asiakkaiden löytäminen haastavaa • Metallisten pullonsulkimien suosion lasku • Byrokratia ja korruptio • Riippuvaisuus tavarantoimittajista • Korvaavat tuotteet • Nykyinen agenttisopimus

5 KEHITYSEHDOTUKSIA FINN-KORKKI OY:N VENÄJÄN TOIMIIN

Tässä luvussa käydään läpi Finn-Korkki Oy:n Venäjän toimiin suunnatut kehitysehdotukset. Ehdotetut uudet markkinointitoimenpiteet perustuvat teoriaosuuteen, haastatteluihin ja kirjoittajan työkokemukseen, sekä niiden pohjalta koottuun SWOT-analyysiin yrityksestä.

Ehdotetut markkinointitoimenpiteet tähtäävät suurten toimijoiden lisäksi myös pienten ja keskisuurten juomateollisuuden yritysten tavoittamiseen. Kuten neljännessä luvussa todettiin, venäläisen yritysasiakaspotentiaalin määrittäminen on vaikeaa. Pienillä yrityksillä ei ole omaa ulkomaankaupan osaamista eikä usein mahdollisuutta saada itseään näkyville, joten Finn-Korkki Oy:n olisi oltava aktiivinen ja osaava osapuoli. Koska Finn-Korkilla on tällä hetkellä käytössään venäläinen agentti, nykyinen agenttisopimuksen sisältö hyvin todennäköisesti rajoittaisi ehdotettujen toimenpiteiden toteuttamista.

Markkina-alueen haastavuuden vuoksi toimenpiteille olisi varattava aikaa useampi vuosi ennen, kuin ne alkaisivat tuottaa tulosta.

5.1 Tuote

Tuotteeseen liittyvät toimenpiteet eivät tutkimuksen perusteella ole onnistuneiden Venäjän toimintojen kannalta olennaisia. Kuten jo SWOT-analyysissä todettiin, tuote on Finn-Korkin vahvuus. Valikoimassa on erilaisia pullonsulkimia, joita saa neutraalin värisinä. Ydintuotetta voi täydentää omalla painatuksella, ja lisäksi yritys tarjoaa korkituslaitteita ja niiden osia, jotta asiakas voi siirtyä käyttämään rengassulkimia tuotantoprosessissaan. Finn-Korkki tekee myös tuotekehitystä, ja esimerkiksi mahdollisuutta valmistaa halkaisijaltaan yhä suurempia sulkimia on tutkittu jo jonkin aikaa. Koska Venäjällä ei ole poikkeavia vaatimuksia, tuotetta ei tarvitse sopeuttaa markkinoille.

RingCrown on edelleen paras vaihtoehto ensisijaisesti markkinoitavaksi tuotteeksi Venäjällä. Se on kilpailijoiden tuotteita edullisempi, joten se olisi potentiaalinen

vaihtoehto myös pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla on tarve hankkia perussulkimia ilman omia painatuksia säännöllisin väliajoin.

5.2 Hinta

Finn-Korkin rengassuljinten hinnoittelupolitiikka Venäjällä on toiminut niin, että RingCrown-suljin on kilpailijoiden tuotetta edullisempi, ja alumiiniset RipCap-sulkimet vastaavat kilpailijoiden hintoja. Finn-Korkki Oy:n tavoite Venäjällä on kasvattaa myyntiä, joten RingCrown-sulkimen kilpailijoita alempi hinta tukee tätä tavoitetta. Kyseisen sulkimen tuotantomenetelmä ja käytetty raaka-aine myös mahdollistavat matalamman hinnoittelun.

Tällä hetkellä alennuksia myönnetään tilausvolyymien perusteella. Tämän lisäksi Finn-Korkki voisi käyttää alueperusteista hinnoittelua. Venäjä on maantieteellisesti hyvin laaja alue, ja siksi kuljetuskustannusten osuus kasvaa nopeasti. Alueperusteisella hinnoittelulla suuria kuljetuskustannuksia voisi hieman kompensoida. Lisäksi sulkimista voisi myöntää alennuksia, jos asiakas ostaa samalla myös korkituslaitteet.

5.3 Saatavuus ja jakelu

Tällä hetkellä Finn-Korkki harjoittaa välitöntä vientiä vain EFES Moskovan kanssa. Muuten yritys toimii Venäjällä venäläisen agentin kautta. Finn-Korkki Oy voisi palkata oman työntekijän, jonka ainoa vastuualue olisi Venäjä. Työntekijä olisi Venäjän myyntipäällikkö, jonka päätoimipiste myös sijaitsisi Venäjällä, esimerkiksi Pietarissa. Venäjän myyntipäälliköllä tulisi olla sujuva venäjän kielen taito sekä vankka osaaminen markkina-alueella toimimisesta. Agentti on kaikesta huolimatta ulkopuolinen toimija, jolla on toiminnassa omat intressinsä. Siksi oman työntekijän palkkaaminen edesauttaisi objektiivisen tiedon saamista markkina-alueesta.

Tulevaisuudessa, kun toimenpiteet ovat tuottaneet tulosta ja asiakaskuntaa on jo saatu, Finn-Korkki voisi perustaa Venäjälle pienen varaston, jossa olisi aina neutraalin värisiä sulkimia. Tämä alentaisi pienten asiakkaiden, joilla ei ole ulkomaankaupan kokemusta, kynnystä hankkia Finn-Korkki Oy:n tuotteita, kun monimutkaiset rajanylitystoimet jäisivät väliin.

5.4 Markkinointiviestintä

Venäjällä yksi tärkeimmistä välineistä B2B-markkinoinnissa on internet. Finn-Korkki Oy:llä on tällä hetkellä venäjänkieliset internetsivut, jotka löytyvät Venäjän suosituimmasta hakukoneesta Yandexista yrityksen nimellä. Tärkeää olisi kuitenkin optimoida näkyvyys hakukoneessa niin, että Finn-Korkin venäjänkieliset internetsivut löytyisivät myös erilaisilla hakusanoilla hakutulostan kärkipäästä. Koska kyseessä on B2B-markkinointi, Finn-Korkin kannattaisi lisätä tietonsa myös e-markkinapaikkaan, kuten Russia Forumiin. Kyseessä on venäjänkielinen B2B -e-markkinapaikka, josta yritykset etsivät tietoa tuotteista (Peltonen 2011).

Venäjällä myös aktiivinen myyntityö olisi tärkeässä roolissa. Myyntipäällikön tulisi alkaa käydä potentiaalisten asiakkaiden listaa läpi niin, että potentiaalisten asiakkaiden yhteystiedot tarkistettaisiin, ja näitä yrityksiä lähestyttäisiin sähköpostitse ja puhelimitse. Mieleenjäminen on ensisijaisen tärkeää, joten yhteydenottoja täytyisi tehdä alussa säännöllisesti. Tavoite olisi päästä yritysvierailuille ja esimerkiksi jakamaan tuotenäytteitä.

Finn-Korkki voisi myös osallistua näytteilleasettajana joillekin Venäjällä järjestettäville pakkausalan messuille. Näin yritys saisi tuotteilleen näkyvyyttä, ja pääsisi lisäksi tapaamaan alan ihmisiä kasvotusten ja luomaan kontakteja. Liitteessä 4 on esimerkkiluettelo Venäjällä vuonna 2014 järjestettävistä messuista.

5.5 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia

Kirjoittajan työkokemus yrityksessä on saattanut vaikuttaa opinnäytetyön objektiivisuuteen etenkin, kun työn empiiristä osuutta alettiin toteuttaa vasta työharjoittelun jälkeen. Työssä ei ole huomioitu rahoituksen näkökulmia, ja se vaikuttaakin todennäköisesti tutkimuksen toistettavuuteen. Jos opinnäytetyössä oltaisiin tutkittu ehdotettujen toimenpiteiden kustannuksia sekä yrityksen taloudellisia resursseja, saatu lopputulos olisi voinut olla myös erilainen.

Opinnäytetyötä varten tehdyillä haastatteluilla saatiin selville se, mitä haluttiinkin. Työn päättökysymys oli, kuinka case-yrityksen liiketoimintaa Venäjällä voidaan kehittää, ja haastatteluiden perusteella löydettiin kehityskohteita. Taulukossa 4. on lueteltu myös opinnäytetyön osatavoitteet ja selvitetty, saatiinko niihin vastaukset.

Haastattelukysymykset on laadittu Porterin viiden kilpailuvoiman mallin ja klassisten markkinoinnin kilpailukeinojen, jotka ovat tuote, saatavuus, hinta ja markkinointiviestintä, perusteella. Kysymykset lähetettiin Finn-Korkki Oy:n edustajalle etukäteen, ja vastaukset käytiin läpi myöhemmin järjestetyssä tapaamisessa. Koska kirjoittaja oli työskennellyt yrityksessä puoli vuotta, kirjoittaja ja haastateltava tunsivat toisensa jo entuudestaan, millä varmasti oli vaikutus haastattelutilanteeseen. Toisaalta haastattelussa kävi ilmi vain yhden yrityksen edustajan näkemys, sillä muut kansainvälisiin toimiin osallistuvat työntekijät eivät olleet haastattelutilanteessa mukana. Lisäksi työtä varten haastateltiin venäläistä agenttia lähettämällä kysymykset sähköpostitse. Samat kysymykset lähetettiin myös kolmelle muulle venäläiselle alan toimijalle, mutta he eivät vastanneet. Siksi agentin näkemykseen on syytä suhtautua varauksella, kun vastauksia ei päästy vertailemaan toisiinsa.

Tätä tutkimusta luontevasti seuraava jatkotutkimus olisi venäläisen asiakaspotentiaalin kartoittaminen. Työn laajuus olisi tähän tutkimukseen verrattuna täysin eri luokkaa, joten sen toteuttaminen ei onnistuisi pöytälaatikkotutkimuksena, vaan vaatisi oleilua maassa sekä paljon aikaa. Esimerkiksi pienten ja keskisuurten venäläisten panimoiden ja muiden

juomateollisuuden yritysten löytäminen on haastavaa niiden näkymättömyyden ja suurten yritysten dominoinnin vuoksi.

TAULUKKO 4. Yhteenveto opinnäytetyön osatavoitteista

Tutkimuskysymys	Vastaus
Mitä tarkoittaa kansainvälistyminen?	Kansainvälistyminen voidaan määritellä eri tavoin: esimerkiksi ulkomaisten operaatioiden osuuden kasvattaminen yrityksen liiketoiminnassa.
Miksi yritykset kansainvälistyvät?	Kohdemarkkinoiden olosuhteiden ja oman toimintaympäristön muutosten vuoksi
Mitä kansainvälistyminen edellyttää yritykseltä?	Yritys-, tuote- ja markkinakohtaisten edellytysten on oltava kunnossa
Mitä toimia kansainvälistyminen vaatii tuotteen osalta?	Standardointi, sopeuttaminen tai kokonaan uudet tuotteet
Millainen on kohdemarkkina-alueen valintaprosessi?	Erilaisten analyysien avulla karsitaan pois sopimattomat vaihtoehdot. Kohdemarkkina-alueen valinnan jälkeen alueesta kerätään edelleen tietoa ennen strategian luomista
Kuinka kohdemarkkina-aluetta voidaan analysoida?	Esimerkiksi PESTE-mallin avulla
Mitkä tekijät vaikuttavat operaatiomuodon valintaan?	Yrityksen kansainvälistymisen vaihe, liiketoimintaympäristö, yrityksen omat resurssit ja markkinoiden asettamat edellytykset
Mitä ovat eri operaatiomuodot yleensä?	Vientioperaatiot, tytäryhtiöoperaatiot ja yhteistyöoperaatiot
Minkälainen on case-yrityksen tämänhetkinen toimintamalli Venäjällä?	<ul style="list-style-type: none"> • Venäläinen agentti ja välitön vienti suurelle asiakkaalle • Markkinointiviestintä agentin kautta • RingCrown suosituin tuote Venäjällä • Alennuksia tilausvolyymien perusteella
Minkälainen on toimiala, ja onko siinä havaittavissa joitakin selkeitä trendejä?	<ul style="list-style-type: none"> • Suljinvalmistajia useita, mutta rengassuljinvalmistajia ei maailmanlaajuisesti monia • Elintarvikeala vaikuttaa pakkausteollisuuteen • Trendejä: terveellisyys, kestävä kehitys • Venäjällä: vakaat alkoholimarkkinat, mehujen ja vesien myynti kasvanut. Metallisten pullonsulkimien suosio laskenut.
Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet valitulla markkina-alueella, ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia markkina-alue luo?	Finn-Korkki Oy:n toiminnasta Venäjällä tehtiin SWOT-analyysi

6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli yritysten kansainvälistymistä ja Venäjää liiketoimintaympäristönä. Työ kohdistettiin jo kansainvälistyneelle pk-yritykselle Finn-Korkki Oy:lle, ja tarkoituksena oli tutkia case-yrityksen nykyisiä toimia Venäjän markkinoilla ja löytää mahdollisia kehityskohteita.

Opinnäytetyön toisessa luvussa tutkittiin kansainvälistymistä käsitteenä sekä yritysten syitä ja edellytyksiä kansainvälistymiselle. Luvun tärkeä osuus oli kansainvälistymisstrategia, jota tutkittiin tuote-, markkina- ja operaatiostrategioiden näkökulmista. Luvussa esiteltiin muun muassa markkinoinnillisen tuotteen tasot, PESTE-analyysi ja kohdemaan valintaprosessi sekä operaatiomuodot.

Kolmannessa luvussa tutkittiin Venäjää liiketoimintaympäristönä PESTE-analyysin avulla. Oikeudellista toimintaympäristöä tutkittiin osana poliittista toimintaympäristöä, ja kulttuuri sisällytettiin sosiaaliseen toimintaympäristöön. Luvun tärkeimpiä huomioita olivat esimerkiksi Venäjän maantieteellinen laajuus, joka tarkoittaa käytännössä kehittymätöntä infrastruktuuria suurten kaupunkien ulkopuolella ja siksi myös suuria alueellisia eroja kehityksessä. Luvussa sivuttiin myös presidentin laajoja valtaoikeuksia ja ylipäänsä Venäjän valtion vahvaa roolia ja puuttumista niin kansalaisten aktivismiin kuin talouteenkin. Lisäksi luvussa todettiin, että Venäjää toimintaympäristönä leimaa edelleen raskas byrokratia, korruptio, kehittymätön infrastruktuuri ja ristiriitainen lainsäädäntö, joilla kaikilla katsotaan olevan suuri vaikutus Venäjän houkuttelevuuteen esimerkiksi ulkomaisten investointien kohteena.

Neljännessä luvussa alkoi työn empiriinen osuus, jossa tutkittiin case-yrityksen nykytilaa Venäjän toimien osalta sekä toimialaa. Haastattelut ja kirjoittajan oma työkokemus yrityksessä mahdollistivat yrityksen nykytilan kartoittamisen. Toimialasta saatu tieto kerättiin haastatteluilla ja lukemalla ajankohtaisia artikkeleita. Toimiala-analyysissä sivuttiin niin pakkausteollisuutta kuin juomateollisuuttakin, sillä tutkimuksessa juomateollisuuden tapahtumilla todettiin olevan vaikutus pakkausteollisuuteen. Lähteiden perusteella voitiin tunnistaa

joitakin trendejä, kuten terveelliset elämäntavat ja yleisesti elintarvikkeiden terveellisyyden korostaminen. Yritystä peilattiin alun teoriaosuuteen sekä toimialasta kerättyyn tietoon, ja luvun lopussa yrityksestä tehtiin SWOT-analyysi.

Lopuksi esiteltiin kehitysehdotuksia case-yrityksen Venäjän toimintoihin. Merkittävimmät markkinoinnilliset toimenpiteet liittyivät saatavuuteen sekä markkinointiviestintään. Luvussa ehdotettiin uuden toimipisteen perustamista Venäjälle ja Venäjän myyntipäällikön palkkaamista. Lisäksi ehdotettiin tehokkaampaa internetin hyödyntämistä markkinoinnissa sekä aktiivista myyntityötä Venäjällä. Jatkotutkimusehdotukseksi esitettiin todellisen asiakaspotentiaalin kartoittamista Venäjällä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.

Aromäki, J. (Toim.) 1998. Venäjäkirja. Hämeenlinna: Ajatus.

Honkanen, M. 2011. Onnistu Venäjällä. Hämeenlinna: Lakimiesliiton kustannus.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus Oy.

Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: WSOY.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: SVKK.

Ulkoasiainministeriö. 2006. Maailman markkinat 2006. Helsinki: Edita.

Vuoristo, K. 2001. Maailman talousalueet. Helsinki: WSOY.

Elektroniset lähteet

Blomqvist, K. 2012. Ruokamarkkinoiden trendit ja pakkausteollisuuden haasteet. Kehittyvä elintarvike: Koko elintarvikealan kattava ammattilehti [viitattu

5.8.2013]. Saatavissa:

<http://kehittyvaelintarvike.fi/ajankohtaista/ruokamarkkinoiden-trendit-ja-pakkausteollisuuden-haasteet>.

CIA – The World Factbook. 2013. Central Asia: Russia [viitattu 26.1.2013].

Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>.

ExportHelp. 2013. Product adaptation vs standardisation [viitattu 22.8.2013].

Saatavissa:

http://www.exporthelp.co.za/modules/8_export_plan/product/adaptation.html.

Finn-Korkki Oy. 2012a. Finn-Korkki Oy:n historia [viitattu 26.1.2013].

Saatavissa: <http://www.finn-korkki.com/cms/fi/yritys/finn-korkki-oy-n-historia>.

Finn-Korkki Oy. 2012b. Sulkimet [viitattu 24.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.finn-korkki.com/cms/fi/sulkimet/sulkimet-yleiskuvas>.

Finn-Korkki Oy. 2012c. Laitteet ja koneet [viitattu 24.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.finn-korkki.com/cms/fi/laitteet-ja-koneet/ringcrown-teknologia>.

Finn-Korkki Oy. 2012d. Muut tuotteet [viitattu 24.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.finn-korkki.com/cms/fi/muut-tuotteet/metallituotteet-kynttiloille>.

Finpro. 2010. Venäjän maaraportti [viitattu 9.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/documents/10304/16284/Russia0820192.pdf>.

Hofstede, G. 2013. Russia [viitattu 26.1.2013]. Saatavissa: [http://geert-](http://geert-hofstede.com/russia.html)

[hofstede.com/russia.html](http://geert-hofstede.com/russia.html).

Kauppalehti. 2013. Finn-Korkki Oy:n tuloskehitys laskeva ja liikevaihto

kohtalaisessa laskussa [viitattu 5.8.2013]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20130501/13676767694470&liikevaihtoluokka=&toimiala=&paikkakunta=>.

Kofanova, E.N. & Petukhov, V.V. 2005. Public Opinion of Corruption in Russia [viitattu 27.1.2013]. Saatavissa Academic Search Elite –tietokannassa:
<http://web.ebscohost.com/aineistot/phkk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a6f61106-e05b-4bf7-afb4-d79d9a93bc0c%40sessionmgr113&vid=2&hid=110>.

Kornyushina, A. 2012. Soft Drinks Market. Research of the Company “TNS Russia”. Russian Food & Drinks 4/2012 [viitattu 20.8.2013]. Saatavissa:
<http://www.foodmarket.spb.ru/eng/archive.php?year=2012&number=106&article=998>.

Laihonen, H. 2005. Peste-analyysi. Tampereen teknillinen yliopisto [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laiho_nen200505.pdf.

Market Analitika. 2012. Review of Russian Juice Market. Research of the Company “Market Analitika”. Russian Food & Drinks 5/2012 [viitattu 20.8.2013]. Saatavissa:
<http://www.foodmarket.spb.ru/eng/archive.php?year=2012&number=107&article=1010>.

Nippon Closures Co., Ltd. 2013. Metal Closures [viitattu: 24.9.2013]. Saatavissa:
<http://www.ncc-caps.co.jp/english/product/metal.html#08>.

Opetushallitus. 2012a. Kansainvälistymisen kannusteet ja esteet [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=321>.

Opetushallitus. 2012b. Kansainvälistymisen vaiheet ja johtaminen [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=322>.

Pelliconi. 2013. Maxi P-26 [viitattu 24.9.2013]. Saatavissa:
<http://www.pelliconi.com/product-categories/ring-pull-cap-maxi-p-26>.

Popov, O. 2002. Diagnosing Corruption in Russia: A Sociological Analysis [viitattu 27.1.2013]. Saatavissa Academic Search Elite –tietokannassa: <http://web.ebscohost.com/aineistot.phkk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=901de611-6735-43c4-ae52-8109255666c9%40sessionmgr104&vid=2&hid=110>.

Shelavina, E. 2012. Trends of Russian Market of Beer and RTD Beer Mixes. Research of the Company “Fine Ingredients”. Russian Food & Drinks 3/2012 [viitattu 20.8.2013]. Saatavissa: <http://www.foodmarket.spb.ru/eng/archive.php?year=2012&number=105&article=981>.

Strategy train. 2009. Mikä on Porterin viiden kilpailuvoiman malli? [viitattu 4.5.2013]. Saatavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=2>.

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2013. Venäjän lainsäädäntö [viitattu 26.1.2013]. Saatavissa: http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/hallinto_ja_liiketoimintaymparisto/lainsaadanto.

Suomen asiakastieto Oy. 2012. Kanta-Hämeen vahvin yritys 2012 on Finn-Korkki Oy [viitattu 13.5.2013]. Saatavissa: <http://www.asiakastieto.fi/asiakastieto/ajankohtaista/index.jsp?T=nu&A=553>.

Taloussanomat. 2013. Finn-Korkki Oy [viitattu 13.5.2013]. Saatavissa: <http://yritys.taloussanomat.fi/y/finn-korkki-oy/hameenlinna/0761193-9/>.

The Open University. 2011. National cultures [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: <http://openlearn.open.ac.uk/mod/oucontent/view.php?id=397337§ion=2.1>.

toFairs.com. 2013. Food processing and Packaging | Russia [viitattu 30.9.2013]. Saatavissa: <http://tofairs.com/fairs.php?fld=&rg=1&cnt=1003&cty=&sct=161>.

Ulkoasiainministeriö. 2012a. Maatiedosto Venäjä: EU-politiikka [viitattu 26.1.2013]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=30739&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Ulkoasiainministeriö. 2012b. Maatiedosto Venäjä: Poliittinen järjestelmä [viitattu 26.1.2013]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17963&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Ulkoasiainministeriö. 2012c. Maatiedosto Venäjä: Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa [viitattu 26.1.2013]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=30932&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Ulkoasiainministeriö. 2012d. Maatiedosto Venäjä: Ulko- ja turvallisuuspolitiikka [viitattu 26.1.2013]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=30546&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Ulkoasiainministeriö. 2012e. Maatiedosto Venäjä: Yhteiskunta, kulttuuri ja media [viitattu 26.1.2013]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=31125&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Muut lähteet

Jeynes, R. 2013a. Vientimarkkinointi ja myynti. Finn-Korkki Oy. Haastattelu 23.4.2013.

Jeynes, R. 2013b. Vientimarkkinointi ja myynti. Finn-Korkki Oy. Sähköpostiviesti 16.9.2013.

Mamatov, V. 2013. ООО ”TVP Impeks”. Sähköpostihaastattelu 10.6.2013.

Peltonen, P. 2011. Venäjän kaupan erityiskysymyksiä. Luento Lahden ammattikorkeakoulussa opintojaksolla Venäjän kaupan erityiskysymyksiä 11.4.2011.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko Finn-Korkki Oy

LIITE 2 Sähköpostiviesti venäläisille toimijoille ja haastattelukysymykset

LIITE 3 Finn-Korkki Oy:n valmistamat sulkimet

LIITE 4 Venäjällä vuonna 2014 järjestettäviä messuja

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO FINN-KORKKI OY

- Kuinka kauan yrityksellä on ollut toimintaa Venäjällä?
- Miksi alun perin lähdettiin Venäjälle?
- Mikä oli ensimmäinen käytetty operaatiomuoto?
- Mitä operaatiemuotoja nykyään käytetään ja kuinka toiminta on sen jälkeen muuttunut?
- Kuinka paljon agentin kokemus Venäjästä on hyödyttänyt Finn-Korkin toimintaa?
- Mitkä ovat kohdemarkkina-alueet Venäjällä?
- Kuinka merkittäviä venäläiset asiakkaat ovat?
- Kuinka paljon venäläisiin asiakkaisiin kuluu aikaa? Ajan käytön suhde verrattuna saatuun ”hyötyyn”?
- Mitä haasteita Venäjällä on?
- Mitä tavoitteita yrityksellä on Venäjän toimintojen suhteen? Onko tarkoitus pitää Venäjän toiminnot nykyisessä mittakaavassa? Onko yrityksellä mitään erityistä suunnitelmaa Venäjän toimintojen suhteen?
- Mikä on asiakaspotentiaali Venäjällä? Onko yritys tutkinut Venäjän markkinoita?
- Kuinka paljon alalla on kilpailijoita?
- Onko markkinoilla paljon korvaavia tuotteita?
- Onko toimialaa tutkittu? Onko toimiala kehittynyt selkeästi johonkin suuntaan?
- Riippuvaisuus tavarantoimittajista on merkittävä. Onko olemassa paljon mahdollisia tavarantoimittajia, jos yhden kanssa tulee ongelmia?
- Onko uusien toimijoiden helppoa tulla alalle?

LIITE 2

SÄHKÖPOSTIViesti VENÄLÄISILLE TOIMIKOILLE JA
HAASTATTELUKYSYMYKSET

Уважаемый господин/Уважаемая госпожа...

Dear Mr/Mrs...

My name is Emilia Korhonen and I am a Finnish student of international trade from Lahti university of applied sciences. I have got Your contact details from Robert Jeynes from Finn-Korkki Oy. Last year I had my six months long internship at Finn-Korkki Oy in Hämeenlinna and I worked as a marketing and an export assistant. I am now writing my thesis about developing business operations in Russia and I am using Finn-Korkki Oy as my case company since they already have business activities in Russia. Russia has been of my interest during these last three and a half years I have been studying international trade so the choice of this topic was quite logical for me.

I would be very delighted if You could use a couple of minutes to take a look at the following questions about Russia as a market area, beverage and packing industries in Russia and marketing in Russia. Your answers would be a very valuable source when it comes to my thesis.

The questions:

- What are the most remarkable challenges a foreign company can face in Russia?
- How does the future of the bottle closure look like in Russia? For instance, can you name any trends? What about the used materials?
- What is the customer potential in Russia for a closure manufacturer? Are there many smaller breweries? Big companies?
- Has the beverage market been researched in Russia? Is it easy to find information?
- What is the meaning of pricing in Russia? Does it play a significant role?

- What should a foreign company take into account concerning marketing communications? What are the most significant and efficient channels when it comes to B2B marketing?
- What kind of quality requirements are there concerning the bottle closures?
- Is the extra value, that e.g. the pull-off caps give for the product, remarkable?
- What else could you say about the Russian market, the development of the beverage industry or packing industry?

Thank you already in advance!

Best regards

Emilia Korhonen

LIITE 3

FINN-KORKKI OY:N VALMISTAMAT SULKIMET



RingCrown 26 mm



RipCap 26 mm



RipCap 42 mm



LuxTop



Kruunukorkki

(Finn-Korkki Oy 2012b)

VENÄJÄLLÄ VUONNA 2014 JÄRJESTETTÄVIÄ MESSUJA

Time	Place	The fair	Description
28.01-31.01.14	Moscow Russia	Upakovka / Upak Italia	Int'l Trade Fair Packaging Machinery, Packaging Production and Packaging Material
19.03-22.03.14	Krasnoyarsk Russia	Food Industry	Food Industry Exhibition
08.04-10.04.14	St. Petersburg Russia	Prodtech	Equipment, technologies and package for food industry
09.04-10.04.14	St. Petersburg Russia	InterFood	Foodstuffs and Drinks
23.04-26.04.14	Moscow Russia	Beer	Int'l Exhibition for Beer, Raw Material and Equipment for Brewery
03.06-06.06.14	Moscow Russia	BW Show	Int'l Trade Fair "Bottling and Bottled Water"
17.06-20.06.14	Moscow Russia	Rosupak	Packing machinery and technologies; equipment for manufacturing of packages
01.09-07.09.14	St. Petersburg Russia	Wine & Vodka	Wine & Vodka

(Mukaillen: toFairs.com 2013)